

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
1.1	Notas Iniciais	2
1.2	Programa	2
1.3	Bibliografia	2
<b>2</b>	<b>A GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>3</b>
2.1	Conceito de Gestão Estratégica	3
2.2	Origem do Conceito; Estratégia Militar vs. Estratégia Empresarial	3
2.3	Evolução do Conceito de Gestão Estratégica	5
2.4	A Gestão Estratégica e a Actividade de Planeamento	8
2.5	O Planeamento Estratégico e o Planeamento Operacional	10
<b>3</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>20</b>
3.1	Análise da Envolvente Externa	20
3.1.1	Objectivos	20
3.1.2	Análise da Estrutura e Atractividade da Indústria	21
3.1.3	Segmentação Estratégica	31
3.2	Análise Interna da Empresa	34
3.2.1	Análise dos Pontos Fortes:	35
3.2.2	Análise dos Pontos Fracos:	35
3.2.3	Competências Centrais:	35
3.3	Análise da Cadeia de Valor	36
3.4	O Benchmarking	41
<b>4</b>	<b>FACTORES CRITICOS DE SUCESSO</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b>	<b>48</b>
5.1	MISSÃO E OBJECTIVOS	48
5.2	ESTRATÉGIA DE PRODUTOS / MERCADOS	51
5.3	VANTAGEM COMPETITIVA	53
5.4	FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA	53
5.5	INTEGRAÇÃO VERTICAL	59
5.6	DIVERSIFICAÇÃO	61

.....  
.....

5.6.1	NATUREZA DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO .....	62
5.6.2	MODALIDADES DE DIVERSIFICAÇÃO .....	62
5.6.3	PLANEAMENTO DE PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS .....	63
5.6.4	EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO .....	63
<b>5.7</b>	<b>INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>5.8</b>	<b>MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>	<b>64</b>
5.8.1	ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO .....	65
5.8.2	INVESTIMENTO DIRECTO .....	65
5.8.3	SISTEMAS CONTRATUAIS DE TRANSFERÊNCIA DE KNOW-HOW .....	67
5.8.4	INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL .....	69
5.8.5	MERCADOS EXTERNOS ESTRATÉGICOS.....	70
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>71</b>
6.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	71
6.2	POLÍTICA DE GESTÃO.....	71
<b>7</b>	<b>CASOS PRÁTICOS .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>80</b>
8.1	A ANÁLISE BCG.....	81
8.2	AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ACTUAL DA CARTEIRA DE PRODUTOS .....	87

## 1 Introdução

### 1.1 Notas Iniciais

O guião agora apresentado sistematiza a estrutura e conteúdo programático do módulo de gestão estratégica.

Pretendemos com o modulo dar aos participantes uma visão global da Gestão Estratégica, analisando os aspectos e processos essenciais à estratégia empresarial e a problemática da actividade de planeamento nas empresas

### 1.2 Programa

#### 1. A Gestão Estratégica

##### 1.1. Introdução e Conceito

##### 1.2. A Evolução da Gestão Estratégica

#### 2. A análise estratégica

##### 2.1. Análise da Envoltente Externa

##### 2.2. Análise Interna

##### 2.3. Factores Criticos de sucesso

#### 3. A Formulação da Estratégia

##### 3.1. Compreender as Estratégias Empresariais

##### 3.2. Processo de Formulação e Escolha das Estratégias

- Estratégia ao nível da Empresa
- Estratégia ao nível Funcional
- Estratégia ao nível Global

#### 4. A Implementação e Controlo da Estratégia

### 1.3 Bibliografia

- HEC. Paris, Strategor, Dom Quixote
- Freire, Adriano, Estratégia em Portugal, Verbo
- Porter, Michael., Competitive Strategy, Free Press
- Sun Tzu, A Arte da Guerra, Europa-América



## 2 A Gestão Estratégica

### 2.1

### 2.2 Conceito de Gestão Estratégica

A gestão estratégica é a formulação e implementação da estratégia ao nível das organizações.

A estratégia de uma organização assenta na gestão racional dos seus recursos e visa a criação de valor ao cliente, proporcionando e desenvolvendo produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado de forma superior ao da concorrência. Desta forma a estratégia é essencial para o sucesso de qualquer organização uma vez que define a natureza da relação entre a empresa e o seu meio envolvente, ou seja com os seus clientes e concorrência.

As suas finalidades fazem dela a disciplina mais directamente ligada à gestão global da empresa sendo por isso a mais útil ao exercício do cargo de dirigente.

### 2.3 Origem do Conceito; Estratégia Militar vs. Estratégia Empresarial

A palavra "estratégia" possui raízes militares e pode ser definida como "a função do general do exército".

A estratégia militar é definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo.

A estratégia é concebida pelo general que elabora um plano de campanha onde programa e determina e as acções ofensivas e defensivas e onde o objectivo final é vencer o inimigo.

O estudo da estratégia e planeamento militar tem sido bastante útil para a estratégia empresarial no campo da sua formulação e na implementação.

De acordo com Sun Tzu (400 - 320 A.C.) "o objectivo da guerra é capturar o território inimigo intacto e a vitória só será completa se as nossas tropas não forem afectadas". O seu livro "A Arte da Guerra" proporciona ainda outros ensinamentos, nomeadamente, "...não se deve entrar em guerra se não se tiver a certeza de vantagem, não se deve usar as tropas se não se tiver a certeza da vitória e não se deve lutar se não estiver em perigo"





"O ideal é dominar o inimigo sem luta directa, capturar as suas cidades sem assaltos violentos e conquistar o seu território sem operações prolongadas"

Efectivamente segundo o autor a guerra não deve implicar o derrame desnecessário de sangue, da mesma maneira que a gestão empresarial não deve envolver o dispêndio desnecessário de recursos. Com efeito, todos os planos estratégicos devem promover a realização dos objectivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível.

Efectuando a transposição dos ensinamentos de Sun Tzu para as empresas, a formulação da estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- a) Princípio da escolha do local de batalha - A empresa deverá eleger os mercados onde deseja actuar em função das suas próprias vantagens distintas;
  - A empresa deve posicionar-se nos mercados onde a sua posição competitiva é mais forte e atrair para aí os concorrentes (ex. PEPSI mais doce / Pepsi Challenge)
  - No caso de não se possuir nenhuma vantagem distintiva a empresa deve posicionar-se primeiro em nichos de mercado. (ex. logurtes Adagio)
- b) Princípio da concentração das forças - A empresa deve concentrar as suas forças nas áreas de fraqueza dos concorrentes
  - A empresa deverá sempre esconder os seus próprios planos e acções e estudar cuidadosamente a actuação da concorrência.
- c) Princípio do ataque - A empresa só deve tomar a iniciativa se estiver bem posicionada para vencer o confronto com a concorrência.
  - Quem puder ganhar deve atacar, se não deve defender.
  - O ataque deve ser conduzido de forma a maximizar os ganhos e limitar as perdas
- d) Princípio das forças directas e indirectas - A empresa deve adequar a sua actuação às condições competitivas do mercado, utilizando os seus diferentes tipos de recursos com flexibilidade.

No conceito empresarial a estratégia resulta na formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, política e acções da organização com vista a alcançar o sucesso.



Na actualidade a finalidade da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

### 2.4 Evolução do Conceito de Gestão Estratégica

Ao longo da história podemos distinguir diferentes etapas na evolução do conceito de gestão estratégica sendo elas as seguintes:

**1ª Fase.** Planeamento Financeiro - Esta fase perdurou até final dos anos 50 e o objectivo principal era controlar os negócios que cresciam em dimensão e diversificação.

**2ª Fase.** Planeamento Empresarial (anos 60) - A utilização do planeamento financeiro revelava-se insuficiente face à incapacidade de se prever com rigor a flutuação e crescimento dos mercados e por conseguinte da actividade da empresa. Desta forma houve a preocupação então, por parte dos gestores, em utilizar modelos para a previsão da procura e dos seus ciclos.

Nos planos empresariais que eram realizados estabeleciam-se assim:

- As metas e objectivos estrategicos
- Vendas Previsionais
- Política e investimentos
- Oportunidades para desenvolvimento de novos mercados, produtos e negócios

**3ª Fase.** Análise da Indústria e Posição Competitiva (Anos 73/74) - Com o evento do primeiro choque petrolífero e as constantes mutabilidades do meio envolvente as previsões falham tornando-se assim o objectivo da gestão estratégica a procura e definição do melhor posicionamento competitivo e não tanto planificar.

Nesta fase os planos empresariais compreendiam:

- A análise da atractividade da indústria ou dos sectores nos quais a empresa se inseria.
- A gestão do portfolio de actividades da empresa
- A definição do posicionamento associado a maior rentabilidade. Nesta fase surgem como ferramentas de gestão os modelos PIMS, BCG, etc.



Nesta fase as empresas eram levadas a formular objectivos e a desenvolver estratégias de forma a obterem posicionamentos muito similares, pelo que esta fase dá lugar à actual;

**4ª Fase.** Explorar a Vantagem Competitiva - Nesta fase o objectivo das empresas é encontrar posições únicas de vantagem competitiva aproveitando para esse efeito as suas capacidades e recursos específicos. Actualmente as empresas estão conscientes de que as estratégias de sucesso devem combinar:

- A definição de metas simples e a longo prazo
- A análise do ambiente competitivo
- Objectivos de utilização de meios e recursos disponíveis
- A implementação efectiva da estratégia

A estratégia surge-nos assim como o ponto de interligação da empresa com o seu meio envolvente ou contexto da industria ou sectores em que se insere.

Nesta abordagem a estratégia pressupõe assim a definição:

- Das metas e valores identificando os obstáculos
- Dos recursos e meios disponíveis
- Da estrutura organizativa, sistemas de gestão e liderança mais adequadas à empresa

São elementos da estratégia empresarial as metas, políticas e os planos

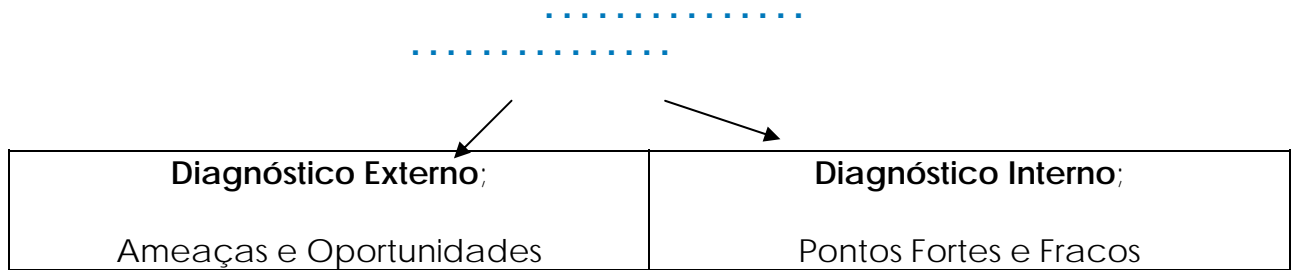
METAS Que fins visa a empresa?	POLÍTICAS Que regras e regulamentos a definir?	PLANOS Que medidas a tomar pelos gestores?
-----------------------------------	---	---

Apresenta-se de seguida o modelo actual da gestão estratégica;

### **ANÁLISE DA ESTRATÉGIA:**

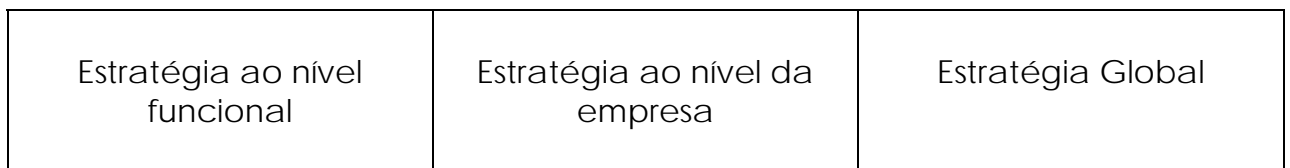
#### ANÁLISE DAS METAS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS





**FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA AO NÍVEL DO NEGÓCIO



**IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**



DAS INTENÇÕES Á ACÇÃO : MOST

MISSÃO	OBJECTIVOS	STRATEGY	TÁCTICAS
- Descrição	- Ambições Empresa	- Gestão dos Recursos	- Acção
- Atitude	- Medir	- Design da Vantagem	- Vencer batalhas
-			





Crescimento / Orientação	Performance	Competitiva	competitivas
-----------------------------	-------------	-------------	--------------

## 2.5 A Gestão Estratégica e a Actividade de Planeamento

Antes de dar lugar a um plano a estratégia constitui um conjunto de visões integradas de actuação da empresa, que podem não ser necessariamente claras e completas e que podem ainda ser da autoria de qualquer membro da organização.

Essas visões sistematizam as questões relevantes para a empresa e propõem soluções mais ou menos criativas para o desenvolvimento da actividade futura da organização.

O plano depois estrutura as visões estratégicas num documento formal, de acordo com uma metodologia pré determinada.

Actualmente a visão da gestão estratégica continua a assentar na:

- Análise do meio envolvente;
- Análise da empresa;
- Formulação da missão, objectivos e estratégia
- Organização da estrutura
- Implementação da estratégia
- Controlo ou revisão

Como podemos observar interessa-nos conhecer a dimensão e nível de actuação da empresa de forma a obter-se o melhor posicionamento e orientação estratégica face ao meio envolvente onde se insere.

Por exemplo, a avaliação da sua situação actual pode ser realizada através do conhecimento de:

- Qual a missão da empresa?
- Quais os grandes objectivos e fins da empresa?
- Qual a estratégia a seguir?



- Qual a estrutura organizativa ideal?

Pelo que para este efeito, torna-se fundamental definir:

- Qual é o negocio actual?
- Quais os mercados em que nos inserimos?
- Quem são os nossos clientes directos?
- Quem são os clientes finais ou consumidores?
- Quais são as suas necessidades e preferências?
- Como é que estamos actualmente a satisfazê-las?
- Quem são os nossos concorrentes?
- Como é que nos diferenciamos deles de forma mais atractiva nos mercados?
- Como é que deveria ser o nosso negócio actualmente e como é que ele deverá ser no futuro?

Com base nesta avaliação do negócio e dos mercados actualmente satisfeitos pela empresa, torna-se fundamental avaliar a concorrência como forma de vir obter uma vantagem diferencial e um posicionamento competitivo.

O estudo da concorrência implica conforme anteriormente explicitámos o conhecimento de:

- Quem são os nossos concorrentes?
- Quais são os seus volumes de vendas e sua quota de mercado?
- Quais os alvos de mercado atingidos e suas políticas de actuação?
- Qual a estratégia actual de cada concorrente?
- Qual a sua capacidade financeira?
- Quais os seus pontos fortes e fracos?
- Quais são as mudanças previsíveis na estratégia dos nossos concorrentes face à evolução do meio envolvente?

A gestão das organizações é influenciada por uma multiplicidade de factores concretos e abstractos que se desenvolvem interna e

externamente. Deste modo, a existência de um plano de acção suportado por um processo contínuo de análise crítica, permitirá a realização de objectivos previamente estabelecidos, contribuindo assim, para o equilíbrio das acções e reacções comportamentais internas dinamizando a capacidade de sucesso da organização no mundo concorrencial em que está inserida.

Após o estabelecimento de objectivos mensuráveis, de acordo com os recursos disponíveis, tomam-se medidas necessárias para garantir que eles sejam atingidos, através do planeamento e controlo dos recursos afectos à organização. A união dos objectivos explicitamente definidos e dos planos delineados para a sua realização é concretizada na estratégia, isto é, na definição das políticas a seguir. As políticas visam aspectos diversos tais como o crescimento pretendido, a qualidade do produto, imagem, quota de mercado, etc. e orientam a formulação dos planos para o período definido.

Eles transformam-se nos únicos meios específicos de gestão e avaliação duma organização.

A necessidade de planejar os rumos do futuro de uma organização nunca assumiu tanta importância como hoje em face da constante mutação e onde o acelerado desenvolvimento tecnológico é uma das características fundamentais do enquadramento dinâmico do meio envolvente.

A sobrevivência e viabilização de uma organização depende da sua capacidade em se adaptar, modificar e responder aos permanentes desafios do meio envolvente. A necessidade do planeamento decorre assim:

- Na possibilidade de coordenação das actividades das organizações no sentido dos objectivos previamente estabelecidos.
- Na preocupação do impacto futuro das decisões do presente
- Na obtenção de maior ordem nas organizações e maior racionalidade para a tomada de decisões.

### 2.6 O Planeamento Estratégico e o Planeamento Operacional

Todos os níveis de gestão devem estar envolvidos no processo de planeamento já que é a partir dos planos desenvolvidos pelos responsáveis dos níveis mais elevados, através de um processo participativo, que os restantes níveis elaboram os seus planos de actividade.

Todos os planos derivam dos objectivos organizacionais e podem ser classificados em planos estratégicos e planos operacionais:

1. **Planeamento estratégico** - pode definir-se como um processo a partir da qual existe a determinação de quais os produtos e/ou serviços que a empresa vai oferecer, quais os segmentos de mercado a atingir e qual a dimensão geográfica da sua actuação.

Construir um plano para alcançar os objectivos definindo:

- *Políticas*: linhas gerais de actuação que orientam a tomada de decisões. Isto é constituem uma definição de limites para as decisões, dirigindo-as para a realização dos objectivos pretendidos.
- *Procedimentos*: a necessidade de estabelecer procedimentos surge quando a organização pretende obter elevada regularidade face a eventos frequentes.
- *Regras*: são relatórios específicos do que podem ou não ser realizadas dentro da organização. As regras são comunicadas a toda a organização para que todos os seus colaboradores conheçam com exactidão os limites impostos ao seu comportamento.

2. **Planeamento operacional** - é a determinação dos meios que tornam mais eficiente e racional a actividade actual da empresa no curto prazo enquanto esse progresso significar a obtenção dos objectivos estabelecidos nos planos estratégicos. Esses meios são:

- *Programas e projectos*: planos específicos estabelecidos segundo os objectivos globais da empresa. Os projectos têm algumas características comuns aos programas mas, geralmente, fazem parte de um programa específico.
- *Orçamentos*: o orçamento é um plano de curto prazo, identificando em pormenor os custos e os proveitos previstos para um período determinado de acção.

### 3. Principais diferenças entre planeamento estratégico e operacional

O planeamento define na sua essência os objectivos que consistem em propósitos económicos e sociais, base da sua missão e estratégia, razão de existência da empresa.

O processo de planeamento estratégico é conduzido pelo órgão de topo e constitui um processo contínuo que se adapta à alteração das circunstâncias em que o resultado não consiste apenas num documento ou plano, mas ainda, numa filosofia de gestão.

Desta forma são várias as razões porque as empresas se devem empenhar numa política de gestão ou planeamento estratégico:

1. A conjuntura de determinadas actividades altera-se tão rapidamente que o planeamento estratégico é a única forma de prevenção para eventuais ameaças ou oportunidades futuras, diagnosticados os pontos fortes e fracos da organização.
2. O planeamento estratégico proporciona a todos os colaboradores o conhecimento claro dos objectivos e direcções futuras da empresa.
3. As empresas que utilizam o planeamento estratégico possuem elevada racionalidade e eficiência na utilização dos recursos. Potênciam um melhor ambiente laboral.
4. O planeamento estratégico pode identificar e isolar os factores chave de sucesso numa industria e desta forma favorecer uma orientação estratégica adequada.

O planeamento estratégico envolve, normalmente, um horizonte temporal de 3 a 5 anos e o seu ciclo pode ser descontínuo dependendo para o efeito no tipo de empresa e das principais variáveis envolventes.

Os planos devem ser flexíveis de forma a poderem contemplar a maximização da inovação e criatividade, factores subjacentes a todas as pessoas da organização.

O sistema de planeamento e controlo de gestão é, na empresa, o principal meio através do qual os objectivos, estratégias e planos são traduzidos em meios e planos mais específicos, ajustados e significativos para toda a organização.

O planeamento operacional é um meio de implementar a estratégia formulada pela empresa e as políticas e planos subjacentes para alcançar os objectivos. É um planeamento específico e de mais curto prazo.

O planeamento operacional envolve a elaboração de estimativas e a tomada de decisões quanto ao futuro, tal como vimos no planeamento estratégico, requerendo ambos o desenvolvimento de políticas e a fixação de objectivos para a empresa. No entanto, o futuro no

planeamento operacional é mais imediato podendo ser encarado com maior realidade e planeado mais concreta e especificamente.

Os responsáveis pela gestão formulam planos extensivos que as chefias intermédias refazem e reformulam para que constituam um guia mais específico e adequado a todas as áreas e funções da empresa.

O processo de planeamento requer a participação dos diversos responsáveis de departamento e secção e tal deverá ser encorajado pelos responsáveis da gestão.

O sistema de planeamento e controlo inclui a elaboração do orçamento como o seu principal veículo de transmissão dentro da organização, o qual deve ser estruturado de forma a conseguir a colaboração de todos os membros da organização. Ele deve ser estabelecido de tal forma que:

1. Comunique um plano bem definido de objectivos razoáveis a alcançar.
2. Atraia a participação e auxílio de gestores e chefias a todos os níveis.
3. Forneça um sistema de feedback através da avaliação de resultados com base para subseqüentes acções correctivas

O principal veículo de implementação duma estratégia organizacional são os orçamentos que são um instrumento fundamental para a efectivação dos planos, políticas e realização de objectivos.

#### 4. Características de um bom planeamento

- i) *Detecta ameaças e oportunidades e identifica os pontos fortes e fracos da empresa*
- ii) *Avalia a competitividade da empresa e a sua capacidade para enfrentar o meio envolvente.*
- iii) *Orienta-se para a obtenção dos objectivos.* A fase inicial do processo consiste na identificação dos objectivos que por consequência vai dar origem ao programa de acção que visa a sua realização
- iv) *Baseia-se em factos.* A empresa formula os seus planos com base no seu meio envolvente.

- v) *Identifica pretensões.* Deve-se procurar identificar todos os factores incontroláveis que possam reflectir-se na organização
- vi) *Envolve subordinados.* Todos os colaboradores possuem informação, experiência, imaginação e criatividade que podem constituir um contributo valioso para a elaboração do plano.
- vii) *Fixa tarefas e tempos de realização.* Todas as actividades relacionadas com a obtenção dos objectivos devem ser atribuídas a cada colaborador e realizadas segundo uma ficha de tempo específica.
- viii) *Providencia a efectivação do controlo.* Cada plano deve ser subdividido em orçamentos que constituem a base do controlo.
- ix) *É revisto periodicamente.* Os planos devem ser revistos periodicamente por forma a comparar o previsto com o real e o apuramento de eventuais desvios
- x) *Provoca os acontecimentos.* Um plano que não constitui um programa de acções correntes não passa de um mero exercício intelectual.

Em conclusão o planeamento é o processo contínuo de recolha de informações e tomada de decisões através do qual uma empresa adapta, molda e explora o seu meio envolvente. Através do planeamento vimos que a gestão estabelece os objectivos, orientações, restrições e programas de acção utilizados na direcção futura da empresa.

Por outro lado, uma unidade organizacional obtém do planeamento dois tipos de benefícios:

1. Os bons planos proporcionam uma gestão adequada e contribuem para a melhoria da eficiência e da produtividade pela melhor utilização dos recursos
2. Independentemente da qualidade dos planos elaborados, a aceitação do processo de planeamento é uma forma de desenvolver a comunicação, a coordenação, a capacidade imaginativa e criativa e a própria gestão.

As necessidades do planeamento global podem ser decompostas e localizadas em sub-unidades hierárquicas através da análise meios-fins. Cada sub-unidade realiza um processo de planeamento que estabelece os seus objectivos e a forma de os obter.



A realização do planeamento é determinada, em grande medida, pela estrutura da empresa.

O orçamento com já vimos é a expressão concreta de um plano a curto prazo, que se liga com as decisões estruturais já tomadas numa forma geral aquando da elaboração do plano a longo prazo, o qual é elaborado uma vez por ano no horizonte dos 3 a 5 próximos anos. No orçamento está integrado o plano anual de marketing.

Apresentamos de seguida e a título de exemplo as informações necessárias e a recolher e que se encontram na base da elaboração do orçamento:

### - Situação económica:

Com destaque para os factores mais importantes que afectam a economia nacional e o seu previsto desenvolvimento no período orçamental:

- Rendimento nacional
- Rendimento disponível
- Índice de custo de vida
- Constituição e evolução da população
- Consumo
- Investimento
- Balança comercial
- Reserva de divisas
- Endividamento do país
- Taxa de desemprego
- Influência das modificações na legislação

### - Consequências da situação económica sobre:

- Evolução da indústria
- Evolução da concorrência





- Evolução do comércio de distribuição
- Evolução das possibilidades de desenvolvimento da empresa

### - Comparação do orçamento com o plano:

Os valores “chave” devem ser comparados e explicados, especialmente:

- Vendas
- Marketing
- Resultado de exploração
- Lucro líquido
- Investimentos
- Estrutura financeira

### - Política geral interna da empresa:

Diagnostico da situação, avaliação da competitividade da empresa e formulação de objectivos relativos a:

- Taxa de expansão pretendida para as vendas
- Evolução da participação no mercado
- Resultado de exploração face às vendas (em % e valor)
- Novos projectos e respectiva rentabilidade
- Evolução dos gastos gerais
- Pessoal
- Organização
- *Planning*

### - Política específica dos diversos sectores da empresa:



*Marketing:*

- Posicionamento
- Quotas de mercado e vendas globais
- Objectivos
- Estratégias
- Desenvolvimento e lançamento de novos produtos
- Organização
- Estrutura do numero de clientes
- Política e gastos de distribuição
- Canais de venda
- Reserva de produto

*Produção*

- Investimentos projectados por categoria e / ou grupo de produtos e por tipo de despesas
- Utilização e extensão da capacidade produtiva

*Compras*

- Situação do mercado e seu desenvolvimento, especialmente quanto às matérias primas principais
- Política de compras
- Importação
- Política de substituições, etc.

*Pessoal*

- Movimentos previstos na organização



- Efectivos de pessoal
- Política salarial, etc.

### Organização

- Projectos de reestruturação e de organização
- Investimentos previstos para distribuição, informática, telecomunicações, etc.

### Finanças

- Resultado de exploração
- Lucro líquido
- Análise das principais rubricas do balanço
- Evolução do capital circulante
- Evolução do financiamento e sua política; a curto, médio e longo prazo.

O orçamento pode ser revisto através da apresentação de *forecasts* mediante a análise dos valores reais relativamente ao orçamento

Em principio a gestão global apresenta um novo plano e faseamento das acções que estavam previstas tentando salvaguardar os objectivos de resultados de exploração (*operating income*), capital circulante e activo líquido.

A explicitação do *forecast* face ao orçamento vai entrar em linha de conta com eventuais aumentos ou baixas no volume de vendas através de cortes nos custos para atenuar ou anular o impacto na rentabilidade da empresa.

Serão formulados planos de contingência para conhecimento da projecção dos resultados face a eventos provocados por variáveis dificilmente, ou não, controláveis. Procedemos à construção de cenários possíveis relativamente à materialização destes acontecimentos e temos como objectivo avaliar o seu impacto económico e tentar minimizá-lo.





## 3 Análise Estratégica

### 3.1 Análise da Envoltente Externa

#### 3.1.1 Objectivos

Neste capítulo pretendemos analisar os factores externos à empresa mas que influenciam a sua acção no mercado, desde aspectos macro-económicos até às características do sector, passando pela concorrência, evolução dos hábitos de consumo, desenvolvimentos tecnológicos, etc.

Em síntese podemos realizar esta análise a dois níveis:

#### 1) Meio Envoltente Contextual (Macro) - Realização da Análise PEST (*PEST analysis*)

- Contexto Politico-legal - Análise da política governamental, estabilidade política e do enquadramento legal da sociedade. Um órgão governamental irá adoptar uma atitude rigorosa ou tolerante em relação à gestão da empresa? A política do governo irá inibir ou encorajar a liberdade de acção da gestão? O processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse, cada um procurando promover valores e objectivos. Assim, o potencial dos grupos de interesse para influenciar o processo político é maior do que nunca.
- Contexto Económico - Análise dos indicadores económicos incluindo, entre outros, o rendimento nacional, a produção nacional, a poupança, os investimentos, o emprego, o custo dos factores produtivos, a produtividade avaliando a sua influência sobre a empresa e o sector onde se insere.
- Contexto Sócio - Cultural - Análise de factores que podem influenciar uma organização, como por exemplo a demografia, o estilo de vida, valores sociais, nível educacional, etc.
- Contexto Tecnológico - Traduz o progresso técnico da sociedade. Novos desenvolvimentos (produtos ou processos), bem como avanços na ciência podem afectar as actividades de uma organização.

#### 2) Meio Envoltente Transaccional (Micro)



- Clientes - Análise a realizar aos clientes e consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria; em conjunto constituem o mercado ou procura.
- Concorrentes - Análise dos concorrentes actuais e potenciais bem como dos produtos substitutos que satisfazem as mesmas necessidades de mercado e que em conjunto constituem a indústria ou oferta. Verificar, a nível local, regional e internacional:
- Fornecedores - Análise dos agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria.
- Comunidade - Organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado ou a indústria.

### **3.1.2 Análise da Estrutura e Atractividade da Indústria**

#### **Pressupostos da Análise**

Este modelo tem origem na Economia Industrial, cuja análise do contexto concorrencial faz uso do termo sector.

Todo o sector de actividade se insere numa fileira de transformação que vai da matéria prima ao produto final adquirido pelo consumidor.

Cada sector está interposto entre um sector fornecedor e um sector cliente, ou seja uma fase a montante e outra fase a jusante.

A formulação de uma estratégia face à concorrência, implica na sua essência situar a relação da empresa com o seu meio envolvente.

No modelo de Michael Porter, o factor essencial do meio envolvente que conta para a empresa, é o sector de actividade, ou o conjunto de sectores, no qual a empresa concorre com outras empresas.

A estrutura de um sector exerce influências na estrutura concorrencial e nas estratégias que as empresas podem vir a desenvolver.

Existem forças exteriores ao sector, nomeadamente os clientes e fornecedores, que exercem influencias simultaneamente em todas as empresas de um sector. A chave reside nas diferenças de capacidade de adaptação das empresas.

A intensidade da concorrência tem as suas raízes na estrutura económica do sector e ultrapassa o comportamento dos concorrentes existentes.

O modelo de Michael Porter traz consigo uma visão renovada e alargada das forças que no contexto, determinam o jogo concorrencial entre as empresas.

Essas forças podem assumir configurações diferentes, provocando por conseguinte situações concorrenciais específicas e distintas..

O nível de rentabilidade no sector depende do nível de intensidade concorrencial actual e potencial, dependendo de cinco forças competitivas:

- Concorrentes do sector
- Entrada de novos concorrentes
- Fornecedores
- Clientes
- Produtos substitutos

### **Rivalidade entre Concorrentes Actuais**

A competição entre empresas concorrentes é dinâmica, sendo um processo em permanente mudança em que as empresas empreendem novas acções ofensivas / defensivas e em que o mix dos instrumentos competitivos se altera.

As empresas existentes num sector são mutuamente dependentes porque as acções empreendidas por uma delas contra a sua concorrência, para obter uma determinada posição competitiva mais vantajosa, tem efeitos mais ou menos significativos nos concorrentes, levando-os a represálias ou esforços para contrariar esses efeitos.

Apresentamos de seguida os factores determinantes no nível de intensidade competitiva:

- Número de concorrentes é tanto maior quanto mais as empresas se assemelham em dimensão e capacidade de concentração e equilíbrio.
- A procura do produto cresce mais lentamente: as condições na industria favorecem as acções para minimizar custos em ordem a crescer o volume (economias de escala);
- Para o cliente os custos de mudar de marca são baixos. A ausência de diferenciação de produtos torna o consumidor pouco fiel às marcas.
- Importância dos custos fixos e / ou de stocks elevados. Esta situação pode forçar em pleno a utilização das capacidades produtivas o que

.....  
.....  
pode levar a redução de preços enquanto subsistirem capacidade excedentárias.

- Há empresas insatisfeitas com o seu posicionamento na indústria, e por isso estão dispostas a empreender acções agressivas (novos produtos, aquisições, corte significativo nos preços, etc.)
- Existem barreiras à saída (estímulo a manter-se tão competitivo quanto possível, mesmo que a rentabilidade /lucros sejam baixos):
  - Custos fixos de saída - Pessoal, custos de reconversão, etc...
  - Interdependências Estratégicas - Imagem, comercialização, acesso a mercados financeiros, etc.
  - Obstáculos sentimentais - Origem, empregados, carreiras, orgulho, etc..
  - Condicionantes governamentais ou sociais - diminuição de emprego, impacto regional, etc.
- Empresas exteriores à indústria adquirem firmas da indústria e a partir delas lançam acções ofensivas para crescer;
- Rivalidade torna-se tanto mais volátil e imprevisível quanto maior a diversidade das empresas concorrentes e das suas estratégias.

### **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

A ameaça de entrada de novos concorrentes na indústria é mais forte quando as barreiras são mais baixas e as novas firmas são atraídas face à possibilidade de obterem elevados níveis de rentabilidade.

As empresas que pretendem entrar no sector trazem por isso novas capacidades e o desejo de conquistarem uma parte de mercado dependendo o êxito delas dos obstáculos à entrada criados pelas empresas existentes.

No nível de barreiras à entrada podemos considerar:

- Economias de Escala - Condicionam o novo concorrente a produzir grandes volumes e correndo riscos de forte reacção dos concorrentes. Nas empresas diversificadas, é importante identificar as operações ou funções que beneficiam as economias de escala (Ex. Produção, Força de Vendas, Distribuição,....)
- Diferenciação do Produto - São factores de diferenciação do produto ou serviço, a imagem e notoriedade da marca, existência



de elevada fidelização dos clientes, tipo e qualidade do produto e dos serviços prestados.

- Necessidades de Capital - Necessidade ou obrigação da empresa em investir recursos financeiros consideráveis, situação típica em indústrias capital intensivas.
- Acesso a canais de distribuição - As empresas existentes podem dificultar e travar a entrada dos concorrentes, dependendo do poder da distribuição.
- Dificuldades no acesso a tecnologias e a know-how especializado.
- Existência de efeitos de aprendizagem e de experiência
- Vantagens nos Custos - As empresas que desejam entrar no sector podem vir a possuir desvantagens ao nível dos custos pelas dificuldades e obstáculos existentes no acesso a matérias primas mais baratas, patentes, localizações favoráveis, limites do efeito experiência, menores custos de financiamento, fábricas já existentes e equipadas a custos mais baixos,...
- Políticas Governamentais - Podem existir disposições regulamentares, impostos e restrições à actuação das empresas e ao nível dos seus produtos ou serviços.

O comportamento dos concorrentes já instalados no sector é normalmente no sentido de reforçar o nível existente de barreiras à entrada de novos concorrentes. Entre as acções que visam reforçar as barreiras existentes consideram-se entre outras as seguintes:

- A manutenção de preços de venda a um nível demasiado baixo para não permitir a obtenção de lucros às empresas recém-chegadas
- O esforço de inovação de um produto,
- A inovação dos processos de produção

### **Pressão e Possibilidade de Existirem Produtos Substitutos**

Um produto por definição é um produto que assegura a mesma função que o produto do sector, satisfazendo por isso as mesmas necessidades dos consumidores.



As empresas de um sector competem muitas vezes com empresas de outra indústria quando os respectivos produtos/serviços são bens substitutos. Estes últimos têm tendência a limitar os rendimentos potenciais das empresas do sector obrigando-as a manter um preço competitivo, reduzindo assim o nível de rentabilidade da industria e da sua atractividade.

Normalmente a ameaça de substituição vai buscar a sua força nos seguintes factores:

- Relação preço / qualidade dos substitutos
- Rentabilidade da industria substituta - Sectores mais rentáveis podem realizar maiores investimentos iniciais e têm maior flexibilidade de preço nas fases de lançamento.
- Hábitos e apetência dos consumidores - A procura em indústrias onde o factor moda é predominante é fortemente aberta à substituição.

A pressão dos substitutos

- Influencia o preço dos produtos na industria
- Provoca o risco de um crescimento mais moderado do mercado
- É tão importante quanto maior a apetência dos consumidores à substituição

### **Poder Negocial dos Fornecedores**

Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um factor de abaixamento do nível de rentabilidade da indústria. O seu poder é geralmente proporcional à sua concentração, à unicidade ou à fraca diferenciação dos produtos vendidos. De referir que existe uma ameaça constante de fornecedores se integrarem verticalmente a jusante.

As condições que asseguram um maior poder aos fornecedores são normalmente as seguintes:

- Grau de diferenciação acentuado entre fornecedores (exemplo: os custos de mudar de fornecedor resultam elevados)
- Não existência de inputs substitutos
- Concentração de fornecedores (exemplo: o mercado é dominado por poucos e importantes fornecedores)



- Importância do produto fornecido à indústria (exemplo: peso relativo importante no custo total do produto da indústria)
- Volume de compras do cliente baixo
- Ameaça de integração vertical a jusante por parte do fornecedor

É importante analisar a cadeia de fornecedores para avaliar o poder negocial dos segmentos estratégicos.

Nem sempre a indústria fornecedora imediatamente a montante é a verdadeira causadora de uma pressão existente numa indústria.

Muitas vezes resulta de uma repercussão em cadeia com origem em segmentos mais a montante.

### **Poder Negocial dos Clientes**

Os clientes exercem uma pressão no sector no sentido de obrigar as empresas ao esmagamento das suas margens e à diminuição dos preços negociando serviços mais amplos ou de melhor qualidade.

Segundo Michael Porter o poder de negociação dos clientes será tanto mais forte quanto mais obedecerem às seguintes características:

- Estiverem concentrados e/ou comprarem grandes quantidades; Nestes casos os clientes são forças poderosas, particularmente se o sector se caracterizar pela existência de custos fixos elevados o que vai obrigar as empresas a tentarem a plena utilização da capacidade produtiva instalada.
- Quando as compras do cliente às empresas do sector são parte elevada dos seus custos: Nestes casos os clientes procuram obter os melhores preços e actuam de forma mais selectiva
- Os produtos sejam indiferenciados ou normalizados, pois assim os clientes podem sempre encontrar mais fornecedores ou mais facilmente mudar de fornecedor.

Os clientes são sensíveis ao preço se:

- O peso do produto nos custos do cliente for elevado
- O cliente for mais selectivo e sensível ao preço
- A importância da matéria-prima na qualidade do produto do cliente menos sensível for menor

- O custo do produto fornecido diminuir a margem e a rentabilidade

Em síntese, o poder dos clientes aumenta quando:

- Há poucos clientes e grandes volumes de compras;
- Há muitos e pequenos fornecedores;
- Os produtos fornecidos à indústria são standardizados;
- Há ameaça dos clientes em integrar-se verticalmente a montante;
- O cliente pode recorrer com facilidade a outros fornecedores.

### Poder de Outros Intervenientes

Embora não previsto no modelo de Michael Porter podemos considerar para efeitos de análise a existência de outras forças que podem condicionar o nível de rentabilidade e atractividade da indústria. Referimo-nos por exemplo, à influencia do estado e de outros grupos de pressão social no sector cuja inclusão no modelo de análise veio a enriquecê-lo extraordinariamente, devendo-se esse contributo a Freeman.

### Síntese da Análise do Sector

A análise estrutural da industria, para a qual utilizámos o modelo das cinco forças competitivas, determina o seu nível de rentabilidade, em função do seu nível de intensidade competitiva. Ou seja, por norma um sector será tanto mais rentável quanto menor fôr o nível de intensidade concorrencial actual e potencial.

Apresenta-se de seguida e a título ilustrativo a aplicação do Modelo das Cinco Forças ao Sector da Louça de Porcelana

	Segmentos		
	Louça utilitária (particulares)	Louça utilitária (Horeca)	Louça decorativa (particulares)
Potencial de novas entradas	Elevadas barreiras à entrada devido	Elevadas barreiras à entrada devido	Médias barreiras à entrada via diferenciação,



	<p>a economia de escala na produção, necessidade de capital, diferenciação e acesso aos canais de distribuição.</p> <p><b>Conclusão: Baixo</b></p>	<p>a custos de mudança e acesso aos canais de distribuição ou clientes. Expectativa de retaliação vigorosa.</p> <p><b>Conclusão: Baixo</b></p>	<p>acesso aos canais de distribuição e curva de experiência. Baixa probabilidade de retaliação.</p> <p><b>Conclusão: Médio, Alto</b></p>
<p><b>Pressão de Produtos Substitutos</b></p>	<p>Substitutos resumem-se à louça utilitária de pirex ou suportes de papel para utilizações específicas</p> <p><b>Conclusão: Baixo</b></p>		<p>Substitutos incidem qualquer tipo de artigo de decoração ou de oferta.</p> <p><b>Conclusão: Alta</b></p>
<p><b>Poder negocial Dos Fornecedores</b></p>	<p>Decrescente poder dos fornecedores de energia em virtude das novas tecnologias, baixo poder dos fornecedores de matérias-primas minerais terem feldspato, caulino devido à existência de reservas abundantes: Médio poder dos fornecedores de materiais de decoração, decalques mais puros devido aos requisitos de qualidade e aos custos de mudanças: baixo poder dos fornecedores de embalagens, que tendem a ser indiferenciadas: elevado poder dos fornecedores de equipamento devido ao alto grau de sofisticação das máquinas: médio poder dos trabalhadores e técnicos especializados</p> <p><b>Conclusão: Variável, mas em termos gerais, médio</b></p>		





<b>Poder negocial dos clientes</b>	Elevado poder negocial das grandes superfícies e grossistas ou retalhistas especializados e baixo dos restantes. Alguma diferenciação dos produtos e custos de mudança. Médio poder negocial das cadeias hoteleiras e grandes restaurantes		Elevado poder negocial dos retalhistas especializados e médio dos restantes
	<b>Conclusão: Médio</b>		<b>Conclusão: Médio/Alto</b>
<b>Rivalidade entre concorrentes Actuais</b>	Média rivalidade ao nível dos principais canais de distribuição embora haja capacidade de diferenciação. Médio crescimento do mercado. Elevadas barreiras à saída	Intensa rivalidade devido ao baixo crescimento do segmento e à grande relevância de alguns clientes, mas existem elevados custos de mudança.	Baixa rivalidade entre competidores devido à elevada diferenciação dos produtos oferecidos.
	<b>Conclusão: Média</b>	<b>Conclusão: Alta no início e média depois de ter o cliente</b>	<b>Conclusão: Baixa</b>
<b>Conclusão final</b>	<b>Atractividade Média-Alta</b>	<b>Atractividade Média</b>	<b>Atractividade Média-Baixa</b>

Vejam agora a título de exemplo a hierarquização efectuada de indústrias mediante a sua atractividade como resultado do nível de rentabilidade que proporciona aos seus investidores

INDUSTRIA	% RENTABILIDADE DO CAPITAL
Tabaco	19,6
Farmacêutica	17,6
Combustíveis	17,5
Papelaria e Gráfica	15,1
Alimentar	15,1
Bebidas Alcoólicas	11,6



Electrónica	10,3
Química	9,1
Automóvel	7,2
Cimentos	6,8
Metais	4,2

(R.U. 1988-97)

Na análise sectorial o estudo do sector permite a identificação e influência dos factores estruturais que determinaram o nível de concorrência e de rentabilidade.

Neste contexto podemos tecer considerações, para efeitos de análise estratégica, em face das alterações que estão a ser observadas no sector, e simultaneamente prever a sua evolução futura, ou seja, responder a questões como:

- Qual será a repercussão ao nível da concentração no sector?
- Estará a capacidade produtiva instalada a crescer a um ritmo superior ao da procura?
- Em caso afirmativo, qual o nível de excesso de capacidade produtiva previsto para o sector?
- A evolução tecnológica está a dar origem a maior número de produtos substitutos?
- Qual é o balanço efectuado em relação ao poder dos Fornecedores e Clientes?
- Qual é a situação relativa ao nível e evolução previsível das barreiras à entrada?

Poderemos ainda efectuar a análise de como as alterações produzem influencias no nível de concorrência e rentabilidade na industria, como por exemplo, se você planeia montar uma nova agencia de viagens então deverá analisar a atractividade de seu mercado.

Para esse efeito necessitará e interesse em conhecer:

- Numero de concorrentes actualmente existentes
- Oferta de serviços diferenciados
- Sua capacidade de serviço relativamente à procura
- O poder dos transportadores

- O poder dos clientes reflectido no pedido de descontos e outras condições
- A possibilidade de entrada de novos concorrentes

### **3.1.3 Segmentação Estratégica**

#### **Segmentação estratégica da indústria**

O estudo das cinco forças competitivas caracteriza e determina o nível de intensidade concorrencial actual e potencial num determinado sector. O modelo que estudámos possui um carácter geral e tem como objectivo essencial fazer emergir as principais forças concorrenciais e hierarquizá-las.

O aprofundamento da análise permite-nos estabelecer um verdadeiro mapa da industria, mostrando como se situam as forças em presença, os concorrentes e as armas estratégicas que utilizam.

O estudo pressupõe a observação dos comportamentos das empresas numa determinada industria, demonstrando que frequentemente estas diferem. Por exemplo algumas oferecem produtos de qualidade corrente enquanto outras produtos de gama mais elevada, algumas desenvolvem uma estratégia visando a integração vertical outras a subcontratação das suas actividades.

As escolhas estratégicas vão determinar progressivamente a estrutura interna da industria pelo que interessa ordenar os comportamentos das empresas a fim de entendermos a natureza e as formas em que elas assentam a sua competitividade.

Michael Porter propõe que se atendam às seguintes Dimensões de Estratégia Competitiva, embora tal não signifique que todas tenham de ser consideradas ou que até outras dimensões, eventualmente, não possam ser consideradas:

- Grau de Especialização - Em termos de amplitude de linha segmentos - alvo e mercados geográficos
- Imagem de Marca
- Escolha dos Canais de Distribuição
- Nível de Qualidade do Produto



- Nível Tecnológico - Liderança tecnológica vs. Comportamento Imitador
- Grau de Integração Vertical
- Posição em termos de Custos
- Extensão de Serviços Propostos
- Política de Preços

A amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma determinada dimensão dependerá da indústria. Quando algum ou alguns destes factores se modifica de forma decisiva, poderemos estar perante um nova dimensão estratégica que deve ser abordada de forma individualizada.

A estratégia de uma empresa manifesta-se por um conjunto de escolhas coerentes sobre cada um destes elementos. Mas num sector são possíveis vários conjuntos coerentes que se designam por grupos estratégicos.

Se na análise de um sector estivermos em posição de caracterizar as estratégias seguidas pelos concorrentes, torna-se possível desenhar o mapa da industria em torno dos principais Grupos Estratégicos, sendo cada um destes, formado pelas empresas que têm comportamentos semelhantes ou seguem a mesma estratégia nas dimensões retidas.

O Mapa da Industria constitui um instrumento precioso da Análise Estratégica. A Segmentação estratégica da indústria respeita a todas as actividades desenvolvidas pela empresa e não só a um sector de actividade como ocorre na segmentação de marketing.

O mapa da industria é realizado através da identificação das empresas que possuem o:

- Mesmo tipo de clientela
- Mesmo tipo de necessidades e critérios de compra
- Mesma rede de distribuição
- Mesma concorrência
- Mesmo mercado
- Mesma estrutura de custos
- Mesma tecnologia

- Mesmas competências
- Sinergias fortes

e permite dividir as actividades da empresa em grupos estratégicos que se baseiam:

- Na mesma tecnologia
- Nos mesmos mercados
- Na mesma concorrência

permitindo identificar:

- Oportunidades de criação e aquisição de novas actividades
- Necessidades de desenvolvimento ou de abandono de actividades actuais

Estas situações podem provocar alterações na empresa a médio e longo prazo.

### **Segmentação estratégica de marketing**

A segmentação de marketing diz respeito a uma só actividade, ou seja a um mercado, vendas e seus clientes.

A metodologia seguida na segmentação estratégica de marketing é diferente da seguida na segmentação estratégica da indústria e segue os seguintes passos:

1. Conhecer o mercado e suas características
  - a) Caracterização do mercado; Dimensão total (Vendas, taxas de crescimento das vendas, número de clientes, consumidores, etc.)
  - b) Conhecer os clientes;
  - c) Processos de segmentação e critérios utilizados
  - d) Analisar os segmentos
    - Quanto às suas características
    - Identificação do valor pretendido pelos clientes

- Avaliação do grau de satisfação

2. Caracterização dos circuitos de distribuição

- a) Evolução do numero total de Distribuidores: Armazenistas e Retalhistas
- b) Repartição das vendas por tipo de distribuidor e região

3. Caracterização e decomposição do mercado total

- a) Identificação dos segmentos estratégicos de mercado
- b) Análise dinamica dos segmentos estratégicos

4. Caracterização dos segmentos estratégicos de marketing

- a) Avaliação quantitativa
  - b) Avaliação qualitativa
- (respeita a cada sector de actividade da empresa)

5. Previsão do mercado: Aplicação de técnicas de previsão para prever e orçamentar:

- a) Vendas no mercado total e por segmento
- b) Vendas e margens da empresa
- c) Rentabilidade da Empresa

**3.2 Análise Interna da Empresa**

Apesar das tendências analisadas no Meio-Envolvente serem idênticas para todas as Empresas que operam num Sector ( Indústria ) algumas obtêm melhor resultados que outras.

Essa situação é resultado de diferentes níveis de capacidade de gestão derivados da utilização de mais e / ou melhores recursos.

Na ANÁLISE DA EMPRESA a operar numa indústria podemos propôr o seguinte Método:

1. Identificação da natureza dos principais recursos ao dispor da Empresa e avaliação dos respectivos méritos.
2. Em complementaridade deve perceber-se a dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência de utilização dos recursos.
3. A clara identificação das áreas em que a empresa detém mais ou melhores recursos que a concorrência permite concluir onde residem os seus:
  - Pontos fortes
  - Pontos fracos
  - Competências Centrais

### **3.2.1 Análise dos Pontos Fortes:**

Recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades de clientes melhor que a concorrência.

### **3.2.2 Análise dos Pontos Fracos:**

Recursos que contribuem menos.

### **3.2.3 Competências Centrais:**

Os Pontos Fortes mais diferenciadores das Empresas constituem as suas Competências Centrais, que:

- Proporcionam mais valor aos Clientes,
- São difíceis de imitar,
- Permitem o acesso a novos mercados.

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio (Indústria ou Segmento ) e as capacidades das empresa

quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso do negócio (Indústria ou Segmento).

No caso de não ser possível a uma empresa dominar todas as competências centrais e produtos críticos da sua indústria, deve primeiro garantir a superioridade relativa numa área seleccionada, que dará origem a produtos finais de sucesso mesmo que sejam de outras empresas.

É necessário alinhar as áreas de maior capacidade da empresa com as tendências detectadas no MEIO-ENVOLVENTE, para assegurar um bom nível de adequação estratégica.

Por último é conveniente sintetizar as principais conclusões do estudo do Meio-Envolvente e da empresa numa análise SWOT, para a formulação da estratégia das organizações.

A análise do meio envolvente e a análise interna permite-nos avaliar a capacidade competitiva da empresa e a sua capacidade para:

- Enfrentar o meio envolvente
- Enfrentar a sua concorrência

### 3.3 Análise da Cadeia de Valor

#### Identificação dos recursos

- Tangíveis (Físicos, Financeiros)
- Não Tangíveis (Tecnologia, Reputação, Instrumentos de trabalho, etc.)

#### Aplicação dos recursos

- Que oportunidades existem para tornar mais económica a utilização dos recursos face às actividades que desenvolve e de modo mais eficiente?
- Que oportunidades existem para empregar os activos fixos de forma a obter-se maior rentabilidade?

#### Classificação dos recursos:

- Recursos financeiros (Cash flow, capacidade de endividamento, activos financeiros de curto prazo)



- Recursos Físicos (Edifícios, equipamentos, recursos de matérias primas)
- Recursos humanos (Experiência e instrumentos de trabalho por categoria de empregados, adaptação e lealdade de empregados, instrumentos e experiência da gestão de topo)
- Tecnologia (Patentes, copyrights, *trade secrets*, Recursos tecnológicos de I&D)
- Reputação (Imagem e notoriedade da empresa, suas marcas e produtos)
- Relações exteriores (Clientes, fornecedores, distribuidores e autoridades governamentais)

Capacidades da empresa

- Analisar as capacidades da empresa por função
- Avaliar a cadeia de valor da empresa

Infraestruturas: Planeamento, Finanças, Sistemas de Informação de Gestão, Assessoria Jurídica
Tecnologia: Investigação, Desenvolvimento e Design
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Aquisição

**MARGEM**

<u>Logística interna</u> Compras, Stocks	<u>Operações</u>  Produção	<u>Logística externa</u>  Armazenagem e Distribuição	<u>Marketing e Vendas</u>	<u>Assistência e serviço ao cliente</u>
--	----------------------------------	---	---------------------------	---

Actividades Primárias





*Logística Interna*

- Prospecção de matérias primas e sistemas de controlo de stocks
- Eficiência e actividades de *stockagem* de matérias primas e outros materiais

*Operações*

- Produtividade do equipamento face à concorrência
- Nível de automatização apropriada do processo produtivo
- Eficiência dos sistemas de controlo de produção para melhoria da qualidade e redução de custos
- Eficiência do lay-out fabril e design das operações de produção

*Logística Externa*

- *Timings* e eficiência na entrega das encomendas
- Eficiência na gestão dos *stocks* de produtos acabados

*Marketing e Vendas*

- Eficiência da investigação de marketing para identificar segmentos e necessidades de clientes e consumidores
- Inovação nas promoções de vendas e publicidade
- Avaliação dos canais alternativos de distribuição
- Motivação e capacidade da rede de vendas
- Desenvolvimento de uma imagem de qualidade e de uma reputação favorável
- Fidelização dos consumidores
- Poder de domínio no segmento de mercado e no mercado global





*Serviço a Clientes*

- Capacidade em melhorar o produto face às solicitações do cliente
- Resposta rápida a reclamações de clientes
- Políticas adequadas de garantia e qualidade dos produtos
- Informação e educação do consumidor face à qualidade
- Habilidade em substituição de produtos e serviços de reparação

**Actividades de Suporte**

*Gestão de Recursos Humanos*

- Eficiência no recrutamento, training e promoção a todos os níveis de empregados
- Sistema de remunerações e incentivos motivador e adequado
- Ambiente de trabalho com minimização do absentismo
- Relações com Sindicatos e Associações Laborais
- Participação activa de directores e técnicos em organizações profissionais
- Nível de motivação e satisfação no trabalho

*Desenvolvimento Tecnológico*

- Sucesso em actividades de I&D
- Qualidade nas relações entre o pessoal de I&D e outras divisões
- Timings de desenvolvimento da tecnologia adequado
- Laboratórios de Controlo de Qualidade e outras facilidades
- Nível de qualificação e experiência dos técnicos de laboratório e cientistas





- Ambiente de trabalho que estimula a criatividade e inovação

*Aquisição*

- Desenvolvimento de fontes alternativas de materiais para não depender tanto do fornecedor
- Procura de materiais a baixo custo, de qualidade, e os melhores prazos
- Procedimentos para procura das melhores instalações industriais e equipamentos
- Procedimentos de decisão entre compra e locação.
- Boas relações de longo prazo com fornecedores

*Infraestruturas*

- Capacidade para identificar oportunidades de mercado e potenciais ameaças
- Qualidade do sistema de planeamento estratégico para alcançar os objectivos
- Coordenação e integração de toda a actividade desenvolvida ao longo da cadeia de valor.
- Habilidade na obtenção de crédito a baixo custo e liquidez
- Nível dos sistemas de informação para a tomada de decisões correntes e estratégicas
- Nível de obtenção de informação da envolvente externa e competitiva para ajudar a tomada de decisões
- Relações com o poder político e grupos de pressão
- Imagem pública

ANALISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

1. Análise da situação financeira; Liquidez, fundo de maneiio, solvabilidade e autonomia financeira, etc.
2. Análise económica; Rentabilidade, Produtividade, Eficiência na actividade, etc.

#### ANALISIS DA CULTURA DA EMPRESA:

O objectivo é a *CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE EMPRESA E LIDERANÇA*

1. Sentido de identificação e pertença à organização
2. Consistência y compatibilização da cultura nas diferentes divisões e áreas funcionais face à organização no seu todo.
3. Habilidade de fomentar a inovação, criatividade e abertura a novas ideias
4. Capacidade em adaptar a organização às alterações do meio envolvente e a estratégia da empresa
5. Motivação dos directores e restantes empregados

### 3.4 O Benchmarking

O Benchmarking constitui um processo sistemático e continuo de comparação e medida, sendo útil e oportuna a sua inclusão nesta fase de nosso estudo visto ser um processo que pode melhorar o desempenho da empresa, suas capacidades e competências, face aos factores criticos de sucesso identificados

#### Fases do Processo

- Planificação do projecto: O que é que vai ser objecto de benchmarking? e quem devemos estudar?
- Recolha dos dados
- Analise dos dados e toda a informação recolhida
- Adaptação e melhorias



1. Questões a responder

- Com quem devemos nós compararmo-nos?
- Quem vamos observar?
- Como estamos fazendo?
- Como fazem os nossos concorrentes?

2. Tipos de Benchmarking

- Interno - Comparação interna dos vários negócios e actividades desenvolvidas pela empresa
- Competitivo - Comparação de processos, produtos e serviços prestados
- Funcional - Comparação de funções específicas numa industria
- Geral - Comparação com outras empresas em outras industrias em que as práticas de alto desempenho podem ser transferidas

4. Erros a evitar

- As diferenças são significativas?
- Estaremos a utilizar dados susceptíveis de ser comparáveis?
- Estamos a efectuar a análise relativamente ao mesmo período?
- Quais são os limites da comparação realizada?
- Qual é a percepção dos clientes? Eles nem sempre valorizam o que consideramos uma melhoria.
- Como avaliamos o impacto das alterações?

5. Para sermos bem sucedidos haverá que:

- Identificar quais são os processos e factores críticos do negócio
- Definir os indicadores adequados para avaliar as diferenças





- Determinar qual o grau de maturidade do processo na industria
- Descobrir as tendências históricas de desempenho do processo.





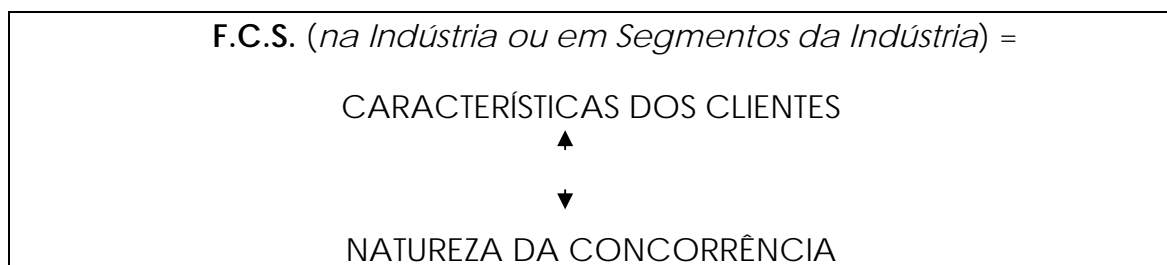
## 4 Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que proporcionam aos clientes mais valor e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

Após a identificação dos factores críticos de sucesso podemos avaliar a capacidade da empresa em enfrentar o seu meio envolvente através da análise do seu desempenho relativamente a cada um deles.

Podemos identificar na análise sectorial como factores críticos de sucesso os:

1. Relativos à estrutura particular da indústria ou sector em que a empresa se insere;
2. Relativos à estratégia competitiva, posição na indústria e localização geográfica
3. Factores ambientais
4. Factores temporais



Como se detectam os Factores Críticos de Sucesso? Para a sua identificação podemos começar por responder às seguintes questões:

1. Quais são os factores – chave de compra no mercado?
  - O que leva os consumidores a preferirem uns produtos ou serviços em detrimento de outros?
  - A que é que atribuem mais valor?
2. Quais os Factores de Competição da indústria?



- Como é que as empresas procuram cativar os Clientes?
- O que diferencia os competidores melhor sucedidos?
- Como é que as empresas concorrem entre si?

**Identificação dos Factores Críticos de Sucesso em Indústrias  
Seleccionadas**

<b>Indústria</b>	<b>Factores-chave de compra (Valor para clientes)</b>	<b>Factores de competição (variáveis de competição)</b>	<b>Factores críticos De sucesso</b>
<b>Cervejas</b>	Sabor Relação afectiva Disponibilidade à venda Preço	Diferenciação do produto Actividades promocionais Canais de distribuição Cobertura regional	Gama de produtos Política de comunicação Rede de distribuição Gestão Logística
<b>Aço</b>	Preço Qualidade Prazo de entrega Adaptações técnicas	Preço Condições de pagamento Qualidade Prazo de entrega	Custo operacional <i>cash</i> Qualidade Gestão logística Flexibilidade operacional
<b>Supermercados</b>	Localização Preço Qualidade dos produtos Variedade dos produtos	Localização Preço Gama de produtos Actividades promocionais	Localização da loja Custo das mercadorias Gama de produtos Qualidade dos produtos



**Factores Críticos de Sucesso na Banca Comercial e Competências do BCP/Atlântico**

Factores críticos de sucesso da banca comercial	Competências centrais do Grupo BCP/Atlântico
<p>Rede de distribuição</p> <p>Gama de produtos</p> <p>Qualidade de serviços</p> <p>Custo de financiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguros maior rede de retalho em Portugal (cerca de 800 agências), várias redes telefónicas, etc.</li> <li>- Cross -<i>selling</i> de inúmeros produtos e serviços financeiros, seguros. <i>Rating</i>, Contas de poupança, etc.</li> <li>- Redes distintas para segmentos e necessidades específicas <i>Banco Nova Rede, rede BCP, lojas Atlântico, etc.</i></li> <li>- Boa estrutura de capitais e <i>rating razoável a longo prazo</i></li> </ul>

**Produtos e Serviços Críticos de Indústrias Seleccionadas**

Indústria	Produtos/Serviços críticos	Competências centrais	Exemplo de empresa
Computadores portáteis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microprocessador</li> <li>- Memória</li> <li>- Écrã de ensaios líquidos</li> <li>- <i>Software</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Design</i> de arquitectura</li> <li>- Economias de escala</li> <li>- Tecnologia de produção</li> <li>- Programação criativa</li> </ul>	<p>Intel</p> <p>Samsung</p> <p>Sharp</p> <p>Microsoft</p>
Automóveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motor</li> <li>- Sistema electrónico</li> <li>- Design</li> <li>- Pneus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de combustão</li> <li>- Tecnologia electrónica</li> <li>- Criatividade</li> </ul>	<p>Honda</p> <p>Renault</p> <p>Michelin</p>





		- Tecnologia de materiais	
--	--	---------------------------	--







## 5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

### 5.1 MISSÃO E OBJECTIVOS

A Formulação da Estratégia de uma Empresa tem origem na conjugação das Análises do Meio Envolverte e das Competências Internas da Organização.

A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a Missão, os Objectivos e a Estratégia da Empresa, numa sequência lógica de raciocínio estratégico.

Qual a missão organizacional da empresa?

- *A finalidade da empresa* - Para que razão existe a empresa e para que serve?
- *A Estratégia:*

Qual o negocio da empresa?

Qual a posição competitiva que visa alcançar?

Qual a sua experiência distintiva que lhe permitirá continuar e existir face à finalidade estabelecida?

- *Os valores:*

Quais os valores que deverão ser respeitados para alcançarmos a finalidade da empresa?

- *Os comportamentos:*

Após a definição da estratégia da empresa e dos valores, estes estarão a envolver o comportamento de todos os colaboradores?

A Missão é:

- Declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da Empresa.



- Difunde o espírito da empresa por todos os seus membros e congrega esforços para a prossecução dos objectivos gerais.

A Missão deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional e deve ser revista sempre que a Evolução do Meio Envolve o justifique.

Ela representa a Estrutura do Edifício Estratégico que sustenta o desenvolvimento futuro das Organizações.

### MISSÃO da PETROGAL

*“Disponibilizar produtos que são utilizados diariamente por milhões de consumidores na produção de energia, nos transportes, no confronto do lar, e em todas as outras actividades essenciais à vida humana servindo com qualidade, segurança e respeito pelas questões ambientais, em todos os mercados que actua”.*

### MISSÃO da SONY

*“A Sony abre caminhos, procura sempre o desconhecido. Através do progresso a Sony deseja servir a humanidade”.*

### MISSÃO da CENTRALCER

*“Oferecer a satisfação total ao consumidor para garantir a sua fidelização às marcas”*

### MISSÃO da AMERICAN AIRLINES

*“Nós vamos ser líderes do mercado global de transporte aéreo e de serviços de informação relacionados. Esta liderança será alcançada através do estabelecimento de standards de segurança da Indústria, da prestação de um serviço aos clientes de nível mundial, da criação de um ambiente de trabalho aberto à mudança e inovação, e da remuneração superior dos accionistas”.*

### MISSÃO GLOBAL da GENERAL MOTORS

.....  
.....  
*“Providenciar produtos e serviços de tal qualidade que os nossos clientes vão receber um valor superior, os nossos empregados e parceiros vão partilhar o nosso sucesso, e os nossos accionistas vão beneficiar de um retorno superior e sustentado pelo seu investimento”.*

MISSÃO da DIVISÃO dos AUTOMÓVEIS SATURN da GENERAL MOTORS

*“Comercializar veículos desenvolvidos e produzidos nos Estados Unidos que sejam líderes mundiais em qualidade e satisfação do consumidor através da integração de pessoas, tecnologias e sistemas de gestão, e transferir conhecimento tecnologia e experiência por toda a Genereal Motors”:*

OBJECTIVOS

Em sintonia com a Missão a empresa deve estabelecer Objectivos Quantificados e Enquadrados no tempo.

Em empresas diversificadas devem ser definidos Objectivos Globais de Empresa e Objectivos Específicos para cada Negócio.

OBJECTIVO EMPRESARIAL DA PETROGAL

*Até ao ano 2000 obter um nível de rentabilidade de capitais próprios de 10-12%, a liderança do mercado doméstico com uma quota de mercado próxima dos 50% e a conquista de uma percentagem de 4-6% do mercado espanhol de combustíveis líquidos.*

OBJECTIVO EMPRESARIAL da SEGA (em 1990)

*Ascender à liderança do sector até 1995. ( Nintendo detinha em 1990, uma quota de mercado de 80% ).*

OS OBJECTIVOS QUE PROMOVEM O REFORÇO DAS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DA EMPRESA NOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO SEU NEGÓCIO SÃO OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.



## 5.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTOS / MERCADOS

A Formulação da Estratégia de uma empresa tem início numa visão comercial.

- Que produtos
- Que segmentos

O elemento central desta Estratégia é a matriz Produtos – Mercados, onde se relacionam os produtos vendidos com os segmentos de mercado servidos.

### MODELO DE ANSOFF

O Modelo de Ansoff apresenta quatro vias de desenvolvimento estratégico da matriz de produtos – mercados.

### OPÇÕES ESTRATÉGICAS

	Produtos Actuais	Novos Produtos
Mercados actuais	Penetração no Mercado - Aumentar a Utilização - Conquistar Quota	Extensão do produto - Aumentar a Gama - Criar Produtos Novos
Novos Mercados	Extensão do Mercado - Servir mais Segmentos - Converter não Clientes	Diversificação - Sinergias Tecnológicas - Sinergias Comerciais





1. Penetração no Mercado: A empresa continua a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos, mas tenta vender em maior quantidade. Aumenta a utilização; Conquista de Quota. *Ex. Golgate nos dentífricos.*
2. Extensão do Produto: A empresa introduz novos produtos para os mesmos segmentos de mercado. Aumenta a gama; Criação de novos produtos *Ex. Pepsico introduziu Pepsi Max.*
3. Extensão do Mercado: A empresa procura servir novos segmentos de mercado com os mesmos produtos. Servir mais segmentos; Atrair mais clientes. *Ex. UMM – Rural p/ Urbano.*
4. Diversificação: A empresa introduz novos produtos para novos segmentos de mercado. De preferência deverão ser exploradas sinergias tecnológicas ou comerciais. Sinergias Tecnológicas; Sinergias Comerciais. *Ex. Yamaha – dos motores ligeiros às motas de neve, aquáticas, viaturas de golfe ...*

Temos assim os seguintes tipos de estratégia empresarial

Estratégias de Crescimento	Estratégias de Consolidação
<b>Para os mercados actuais:</b>	
• Penetração de mercado	<i>Retrenchment</i>
• Desenvolvimento de novos produtos	<i>Pruning</i>
• Integração Vertical	<i>Desinvestimento</i>
<b>Para novos mercados:</b>	
• Desenvolvimento de novos produtos	
• Expansão do mercado	
• Diversidade	
• Alianças Estratégicas	





### 5.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Após definir o âmbito da estratégia de produtos – mercados, a empresa deve identificar o tipo de vantagem Competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido.

À semelhança da estratégia empresarial global, a estratégia de produtos – mercados deve responder a duas questões chave:

- Onde competir, ou seja em que segmentos actuar;
- Como competir, ou seja qual a vantagem competitiva a explorar em cada negócio.

### 5.4 FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria.

A vantagem competitiva resulta da capacidade de praticar preços de venda acima da média e / ou ter custos abaixo da média do sector.

Para praticar preços de venda acima da média é necessário oferecer uma diferenciação acrescida.

As variáveis de **Diferenciação** controláveis pela empresa incluem:

- Características e desemprego do produto, Ferrari.
- Serviços complementares, Xerox.
- Intensidade das actividades comerciais, Coca-Cola
- Tecnologia adaptada, Casio – Foto digital.
- Experiência e qualificação dos empregados, BCP
- Localização, Multiópticas.
- Relações sinérgicas,
- Timing de actuação, Lego
- Nível de Integração Vertical.
- Economias de Escala, Citibank





As variáveis que influenciam os **Custos Operacionais** da empresa incluem:

- Economias de Experiência, Miniaturização da SONY
- Economias de Escala, Gelados OLÁ
- Relações Sinérgicas, Distribuição da NESTLÉ
- Nível de Integração Vertical, Nippon Steel
- Timing de actuação,
- Localização, Incentivos Fiscais à Ford / VW
- Design do produto, SWATCH design p/ produção em massa
- Tecnologia de Produção
- Níveis Salariais, Pioneer em Portugal
- Nível de Gestão. Produtividade dos auditores da Arthur Andersen.

Segundo M. Porter, qualquer empresa pode optar dentro de um leque de Estratégia Genéricas que incluem, Liderança de Custos, Diferenciação ou Focalização como Vantagens Competitivas a explorar.

Nos anos de forte crescimento das Economias, as empresas eram incentivadas a interessarem-se pelo desenvolvimento de novas actividades, pela Gestão de carteira de domínios de actividade e pela diversificação.

A conjuntura actual e um maior realismo fazem com que se observe no longo prazo, numerosas empresas evoluam no âmbito de uma indústria (ou ramo/sector/domínio de actividades) única.

O tipo de mercadorias entregues, a natureza dos mercados, o número, a identidade e as características dos concorrentes são quase sempre, os elementos de base de determinação das fronteiras da indústria.

Operada essa determinação, efectuada a análise e o diagnóstico, a questão central com que se defronta o estratega, é a de escolher uma LINHA/ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA e depois conduzir as manobras que lhe permitam atingir os objectivos.





Na prática as Estratégias concretas postas em acção são numerosas no entanto é possível identificar uma tipologia de Estratégias Genéricas no interior das quais a Empresa poderá construir a sua originalidade.

Segundo Michael Porter as Estratégias Genéricas são quatro:

1. Domínio Global pelos Custos
2. Diferenciação
3. Concentração (Focalização)
4. Retirada/Abandono

As ESTRATÉGIAS GENÉRICAS são praticamente universais e podem ser postas em acção seja qual for o sector industrial.

No entanto apresentam características diferentes conforme a Natureza, a Estrutura e o Estado de Evolução do Sector Industrial.

## **1. Dominação Global pelos Custos (Estratégia de Custos)**

### PRESSUPOSTOS

Estratégias que orientam de modo primordial, todos os esforços da empresa para um objectivo: A minimização dos seus custos completos.

A empresa mais competitiva é a que tem custos mais baixos.

Os custos indicam:

- Custo directo de fabricação de um unidade de produto, custos de concepção, de marketing, de distribuição, custos ligados ao investimento, assim como os custos administrativos.
- Se para um determinado produto, há um preço de mercado que se impõe ao conjunto das empresas em concorrência, a que tiver custos mais baixos obtém margens mais importantes e pode investir para reforçar ainda mais a sua posição concorrencial. Essa empresa é a que consegue satisfazer, de modo mais eficaz, o conjunto dos factores-chave de sucesso do seu domínio de actividade.

Deixando o Custo total de constituir a vantagem Competitiva, deverão ser seguidas







## 2. Estratégias de diferenciação.

A Estratégia Genérica denominada de DIFERENCIAÇÃO procura criar uma ou várias vantagens percebida(s) como única(s) pelo(o) comprador(s).

A diferenciação consiste em colocar à disposição do consumidor uma oferta cujo carácter único é reconhecido e valorizado por este último.

É o carácter único da oferta apresentada pela empresa que constitui a sua vantagem competitiva, numa estratégia de diferenciação.

Uma Empresa que opte pela Estratégia de Diferenciação esforçar-se-á por atingir um desempenho óptimo na base dos custos específicos ligados ao carácter único da oferta que produz.

A Empresa dirige-se deliberadamente a todos os compradores potenciais do sector ou segmentos. No entanto, para isso não se apoia no argumento-preço, mas sobretudo numa ou em várias características inerentes ao seu produto.

As formas de diferenciação podem ser numerosas:

- Vantagens Técnicas
- Fiabilidade
- Estética
- Imagem
- Acondicionamento
- Rede de Distribuição
- Prazos/Serviços Pós-Venda

*Ex. A Volvo elaborou uma estratégia de diferenciação centrada na Segurança: os custos específicos que daí resultam são valorizados na imagem de marca, que distingue os Volvo de outros automóveis.*

*Ex: Relojoaria Timex e Kelton – Preços Baixos / Produção e Distribuição Massiva – Estratégia de Custos; Cartier e Dupont – Relojoeiros Joalheiros / Qualidade e Preço Elevado / Distribuidores Exclusivos / materiais nobres ... –*





## **Estratégia de Diferenciação**

As Diferenciações repousam numa lógica muito diferente daquela que suporta a dominação pelos custos.

Geralmente as margens unitárias são mais elevadas, mas contam com quotas de mercado mais reduzidas. De facto a supor que todos os consumidores potenciais admitam as formas de superioridade ostentadas por certos produtos, nem todos quererão pagar preços, mais elevados que os dos concorrentes.

A complexidade deste tipo de estratégia é evidente, já que de facto requer.

- boas competências comerciais e de comunicação
- bom domínio tecnológico
- boa experiência do sector ou uma experiência transponível
- estruturas que favoreçam a inovação e a criatividade.

### **CONDIÇÕES DE ÊXITO PARA UMA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO:**

Uma estratégia de diferenciação deve corresponder a três condições:

#### **Ser Significativa:**

É preciso que o diferencial de interesse seja perceptível, pelo comprador. Se for facilmente perceptível ou mensurável pelo consumidor a empresa apoia-se naturalmente nos critérios deste último. Se não for facilmente perceptível, a empresa deverá investir mais ou menos massivamente, na comunicação (embalagem, publicidade, imagem da empresa, preço, clientes de referência etc...) a fim de criar sinais susceptíveis para o consumidor.

Dois erros correntes, a este nível, consistem em gerar-se uma diferenciação que não apresente interesse real para o comprador, ou que ignore a necessidade de sinalização do interesse.

#### **Ser Valorizável:**

Uma estratégia de diferenciação só pode ser rentável se o interesse que cria, é superior ao sobre-custo que provoca. Nesta perspectiva convém observar as seguintes regras básicas:

- Explorar, prioritariamente, todas as fontes de diferenciação que não são dispendiosas.



- Reduzir o custo das funções que não tem efeito directo na cadeia de valor do comprador.
- Dar prioridade às funções que diferenciam e ao mesmo tempo diminuem os custos da empresa.

**Ser Sustentável:**

- Uma diferenciação só é de facto estratégica se a vantagem que cria puder ser mantida no longo prazo. Isto pressupõe que possa haver, simultaneamente, continuidade da percepção do interesse pelo comprador e dificuldade ou impossibilidade de imitação por parte dos concorrentes.

Assim, a Estratégia de Diferenciação é tanto mais defensável quanto:

- A vantagem competitiva seja protegida por barreiras (licenças, efeito de experiência rápido ...) As diferenciações baseadas em grande parte numa sinalização são pois muito vulneráveis.
- A empresa beneficie de uma vantagem de custos, relativamente aos concorrentes, na diferenciação que tenha escolhido.
- A diferenciação resulte de uma combinação de acções originais, de uma ruptura estratégica, que seja dificilmente compreendida e imitada por outros.

**3. A Concentração (Focalização)**

Completamente coerente com um dos princípios da Estratégia Militar, a Concentração impõe-se logo que a empresa não possa e/ou não queira atacar a totalidade da Indústria, quer porque a sua dimensão e os seus recursos são insuficientes, quer porque não deseja, em termos de política geral, crescer demasiado depressa ou ultrapassar certa dimensão.

Nestas condições interessa à empresa, consagrar-se à exploração de um "território limitado", nicho, dimensionado à medida dos seus recursos e aptidões.

Na base desta estratégia reside a ideia de que é possível, restringindo-se a um determinado grupo de compradores, obter uma melhor eficácia e



obter uma rentabilidade acrescida relativamente à dispersão no conjunto da indústria.

A concentração reveste-se na prática de uma ou de outra (por vezes ambas) das formas estratégicas – custos e diferenciação -.

Quando é bem concebida e correctamente aplicada, a concentração permite muitas vezes um lucro potencial superior à média do sector global. Em contrapartida, o volume de vendas é por natureza limitado dada a reduzida dimensão desse segmento. É por essas razões que muitas PME concentradas, são mais tarde ou mais cedo levadas a alargar a sua zona geográfica continuando a apoiar-se num ou vários critérios de segmentação.

#### **4. A Retirada**

- As três estratégias anteriormente descritas visam a obtenção de uma posição duradouramente competitiva utilizando manobras quase sempre ofensivas.
- A realidade mostra-nos que uma empresa pode ser levada a retirar-se de uma indústria cujo potencial de desenvolvimento lhe pareça insuficiente e/ou na qual a sua posição estratégica é fraca.
- A matriz BCG (ver capítulo sobre DIVERSIFICAÇÃO), fornece uma representação das situações nas quais se torna aconselhável executar a retirada.

#### **5.5 INTEGRAÇÃO VERTICAL**

Após definir na Estratégia de Produtos – Mercados, quais os produtos e serviços a comercializar em que segmentos alvo, a empresa precisa de identificar as actividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação da sua oferta e que deverão por isso ser executadas internamente.

A Integração Vertical consiste na execução de várias funções da cadeia operacional sob a égide de uma só empresa

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.

Qualquer variação do Grau de Integração Vertical deverá contribuir para o reforço das Vantagens Competitivas da Empresa.

A empresa deverá começar por identificar as actividades estratégicas que deverão ser internalizadas, uma vez que são essenciais para o desenvolvimento das suas competências centrais.

### Benefícios da Integração Vertical Total:

- Economias Operacionais
- Expansão da base Tecnológica
- Estabilidade
- Aumento da capacidade de Diferenciação
- Aumento das Barreiras à Entrada
- Protecção contra o declínio e maior possibilidade de entrada em novos negócios

### Custos da Integração Vertical Total:

- Incluem a ultrapassagem das Barreiras à Entrada, as Deseconomias de Escala, as Barreiras de Saída, as necessidades acrescidas de capital e a dificuldade de balanceamento da cadeia operacional.

### Riscos inerentes à Integração Vertical Total:

- Incluem a perpetuação de insuficiências. O aumento do risco operacional, a perda de acesso a tecnologias externas, a redução da ligação ao mercado e a menor flexibilidade operacional.

### Benefícios da Integração Vertical a Montante:

- A manutenção do sigilo sobre tecnologias próprias,

- A garantia de regularidade dos fornecimentos,
- O acréscimo de Diferenciação do Produto.

Benefícios da Integração Vertical a Jusante:

- Obter informação directa do mercado,
- Aumentar o preço de venda,
- Ganha acesso aos Canais de Distribuição,
- Complementar a sua oferta aos clientes,
- Aumentar a diferenciação do Produto.

As decisões de Integração Vertical da empresa ao longo do tempo devem sempre conduzir à partilha dos benefícios, custos e riscos da internacionalização ou externalização das actividades, senão as actividades subcontratadas não continuam a cooperar com o cliente na absorção dos choques de mercado.

Por vezes a evolução do Meio-Envolvente favorece também a eliminação temporária ou definitiva de actividades internalizadas pela empresa. Por exemplo, quando a estrutura do negócio se altera, pode ser necessário desenvolver novas competências para satisfazer os Factores Críticos de Sucesso, pelo que algumas funções podem perder valor para a empresa.

É pois importante que a formulação da estratégia de Integração Vertical seja flexível, enquadrando as opções de internalização e externalização no contexto da Estratégia de Produtos-Mercados e de evolução do Meio-Envolvente. Só assim poderá contribuir para o fortalecimento das Vantagens Competitivas da empresa e para o êxito dos seus produtos no mercado.

## 5.6 DIVERSIFICAÇÃO

A Diversificação constitui o elemento central da Estratégia Corporativa, que complementa as Estratégias de negócio das várias actividades da empresa.

Na Diversificação relacionada, é possível explorar sinergias comerciais e / ou tecnológicas entre os vários negócios, enquanto que na



Diversificação não relacionada, as sinergias apresentam um carácter mais financeiro.

Com frequência, após expandir o negócio-base desenvolvendo a matriz de produtos – mercados, variando o grau de integração vertical, e aumentando a penetração nos mercados externos, a empresa procura explorar novas áreas de actuação através da entrada em Indústrias distintas.

### 5.6.1 NATUREZA DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO

- A Diversificação distingue-se da mera expansão da matriz de produtos- mercados pelo facto do novo sector de actuação apresentar condições de atractividade estrutural e factores críticos de sucesso distintos.
- Normalmente as empresas diversificam para capitalizar nas suas competências centrais, aumentar o poder negocial, partilhar custos, balancear recursos financeiros, manter o crescimento e reduzir o risco.

### 5.6.2 MODALIDADES DE DIVERSIFICAÇÃO

- Diversificação com Sinergias Comerciais: Os produtos ou serviços da empresa relacionam-se com os actuais produtos do ponto de vista comercial, mas não apresentam similaridades tecnológicas.
- Diversificação com Sinergias Tecnológicas: Os produtos ou serviços dos novos negócios da empresa relacionam-se com os actuais produtos do ponto de vista tecnológico, mas não apresentam similaridades comerciais.
- Diversificação com Sinergias Comerciais e tecnológicas: Os produtos ou serviços de novos negócios da empresa relacionam-se com os actuais produtos da empresa, tanto tecnológica como comercialmente.
- Diversificação sem Sinergias: Os produtos ou serviços dos novos negócios da empresa não estão relacionados com os actuais produtos da empresa.

A Diversificação para um novo Sector (Indústria) tem maiores probabilidades de ser bem sucedida se:



- A nova Indústria estiver em desequilíbrio, como por exemplo sectores emergentes ou em rápido crescimento.
- A empresa beneficiar de menores custos de entrada pela posse de activos ou competências adequadas ao novo negócio.
- A retaliação esperada for fraca, devido à atitude passiva das empresas instaladas em relação às tendências do Meio-Envolvente.
- A empresa detiver alguma competência distinta que influencia a evolução estrutural da indústria para onde diversifica.
- A entrada no novo negócio fortalecer a posição da empresa noutras indústrias.

### **5.6.3 PLANEAMENTO DE PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS**

Permite enquadrar a Estratégia Corporativa com as diferentes estratégias de negócios.

Sempre que uma empresa actua num conjunto alargado de indústrias, relacionadas ou não, é conveniente recorrer a modelos de planeamento de portfólio para enquadrar a estratégia corporativa com as estratégias de negócios de cada unidade.

Dessa forma «é possível obter uma visão global da extensão das actividades da organização e verificar em que medida a estratégia empresarial é consistente.

Existem vários modelos, do qual o mais popular e utilizado é o BCG – Boston Consulting Group, que pode ser aplicado á análise estratégica de produtos ou à análise estratégica de negócios

### **5.6.4 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO**

Na medida do possível, a empresa deve optar por um padrão de diversificação sequencial, com metas intercalares pré-definidas. O processo de diversificação deve evoluir em consonância com as tendências do mercado e a gradual evolução das competências da organização, por forma a contribuir para o reforço sustentado da sua competitividade





## 5.7 INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma vez definidas as orientações estratégicas para o país de origem, a empresa deve avaliar a possibilidade de transpor as suas operações para outros mercados geográficos.

O processo de Internacionalização da empresa deverá ser enquadrado com as Competências Centrais e Vantagens Competitivas desenvolvidas no mercado doméstico.

A empresa deve primeiro identificar todas as modalidades de entrada nos mercados externos e procurar restringir o seu leque de opções de internacionalização em função da análise dos factores:

- Enquadramento legal,
- Acesso ao mercado,
- Experiência,
- Competição
- Risco,
- Controlo
- Retorno,
- Natureza dos Activos,
- Custos,
- Recursos
- Produtos.

A Internacionalização deverá contribuir sempre para o aumento da competitividade da empresa a longo prazo.

## 5.8 MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO





### **5.8.1 ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO**

A Empresa que se inicia nos negócios internacionais, para agarrar uma oportunidade que surge, pode fazer apelo a intermediários especializados na importação/exportação (Export. Indirecta), ou pode ela mesmo vender aos compradores ou aos importadores estrangeiros (Export. Directa).

Na Exportação Indirecta, a empresa pode dirigir-se a um exportador que compra a mercadoria e a revende em seu próprio nome (calçado). Pode também passar por um agente exportador que procurará compradores estrangeiros mediante uma comissão.

Numa Segunda fase, logo que o volume de trocas o justifique, a exportação directa toma o lugar.

Existam numerosas modalidades:

- Utilização de Agentes Estrangeiros
- Criação de Serviços de Exportação e de Representantes Específicos

A Escolha depende da Natureza do Produto, Serviço Pós-Venda, Volume de Transações, Importância do Marketing, Conhecimento do Meio Envoltente Local .

### **5.8.2 INVESTIMENTO DIRECTO**

Esta opção assinala a Mundialização da Economia e a emergência de lutas-cooperações entre actores públicos (os estados-nações) e os actores privados (as Empresas).

Logo que a estratégia global é privilegiada ao plano mundial, a implantação no estrangeiro não se limita a satisfazer o mercado local. Ela tem por fim beneficiar de condições vantajosas (economicamente, socialmente, politicamente) acontecendo que uma parte importante da produção realizada seja reexportada para outros países. A empresa torna-se transnacional

### **AS FILIAIS**

Três Estágios de Evolução das Filiais:





### **Subordinação**

Criada directamente ou comprada no país de acolhimento, a filial exige um fluxo de investimento financiado pela sociedade-mãe. Tradicionalmente a sua direcção emana daí. Idêntica cultura e gestão.

Fraca autonomia em termos de decisões.

O objectivo é do tipo comercial e financeiro: conquistar o posto de exportação, assegurar a penetração no mercado de acolhimento, autofinanciar-se progressivamente.

À medida que se desenvolve, surge a necessidade de outras formas de estrutura.

### **Coordenação**

Reunião dos interesses estrangeiros da empresa, sob a responsabilidade de uma internacional.

As filiais permanecem vocacionais para a satisfazer de mercados locais e continuam a utilizar as tecnologias da sociedade mãe.

Dependência permanece muito forte.

A meta perseguida é o autofinanciamento, com o objectivo de transferir fundos para a sociedade mãe, particularmente através de Royalties, remunerações de gestão e preços de compra internos.

A Divisão Internacional do grupo ganha em especificidade e em competência.

A partir de uma certa fase de desenvolvimento, a consciência do carácter mundial da estratégia torna-se mais evidente. A clivagem doméstico/estrangeiro desaparece em favor de uma concepção global e integrada da Empresa que transcende as fronteiras nacionais.

As Estruturas tendem a tornar-se divisionalizadas por produtos, ou por regiões.

### **Especialização Regional**

Concretiza-se pelo desenvolvimento de trocas entre as filiais de um mesmo continente ou parte dele.





Cada uma tende a ser especializada na produção de um componente ou de uma parte da gama, e não constitui mais que um elo de uma corrente.

A dependência tecnológica das filiais em relação ao grupo é muito forte e manifesta-se tanto ao nível dos produtos como dos processos de fabrico.

A concepção mundial da Estratégia ao nível do grupo surge no processo de planeamento.

Objectivos prévios são consignados às filiais, e um plano de crescimento global organiza o desenvolvimento da Empresa transnacional.

Geralmente a filial deve procurar por si, os fundos necessários aos seus investimentos, sendo estes submetidos à autorização do grupo que pode dispor do seu direito de veto para acelerar, travar, ou mesmo parar o desenvolvimento de uma filial.

A gestão financeira e o controle são particularmente cuidados tal como a gestão dos recursos humanos.

Para lá de um certo nível de responsabilidade, os quadros são objecto de avaliação em relatórios sistemáticos transmitidos às divisões regionais ou ao grupo que ajuíza da oportunidade de mudanças geográficas ou funcionais.

### **5.8.3 SISTEMAS CONTRATUAIS DE TRANSFERÊNCIA DE KNOW-HOW**

Estes sistemas desenvolveram-se sob o efeito de vários factores:

- Maior Complexidade das Tecnologias
- Vontade dos países não industrializados controlarem o seu desenvolvimento
- Normalização de Técnicas
- Evolução Económico-Política.

As transferências de Know-how dão lugar a acordos contratuais comportando mais frequentemente:

- Dimensões tecnológicas (selecção, reprodução, adaptação de tecnologia)
- Formação



- Gestão
- Marketing

### Sistemas Contratuais de transferência de Know-How

- **Concessão de Licença** que é um contrato de aluguer de uma patente,
- **“Franchising”** que se traduz por uma colaboração entre o *franqueador*, titular de direitos sobre uma marca ou um conhecimento, e um *franqueado* que beneficia de meios técnicos e comerciais, mediante retribuição do Know-How e da colecção de produtos ou de serviços.

*Ex: Produtos-Yoplait em 30 países, Distribuição-Carrefour, Serviço-Hilton, McDonald's, ...*

- **Sociedade em co-propriedade (Joint-Venture)** que permite uma associação técnica, de direcção, financeira e jurídica de parceiros.  
Ex: Gervais-Danone em muitos países.
- **Venda de Tecnologia**

Uma vez decidida a modalidade de entrada nos mercados externos, é necessário determinar em que medida a actuação da empresa deve ser adaptada às características do meio envolvente do local escolhido, ou se pelo contrário é preferível manter o elevado grau de standardização operacional.

A opção entre a adequada local ou a uniformização internacional tem implicações estratégicas a vários níveis: alterações na matriz de produtos – mercados podem afectar negativamente a estrutura de custos da empresa; diferenças de integração vertical no estrangeiro podem induzir a revisão do padrão de integração vertical no mercado doméstico; a difusão de uma imagem consistente à escala mundial pode ajudar à criação de elevadas barreiras à entrada de novos concorrentes.

Um maior grau de adaptação das práticas de gestão, às condições de cada mercado externo tende a propiciar um maior volume de vendas locais obriga geralmente a empresa a incorrer em maiores custos.

Em contrapartida um maior grau de Standardização tende a possibilitar o aproveitamento de economias de escala e de experiência mas envolve um risco acrescido de perda de vendas para



competidores que satisfaçam melhor as necessidades dos consumidores locais.

Para além das vantagens ao nível de custos, a orientação predominante para a estandardização é recomendável se:

- Determinados segmentos de mercado tiverem preferências similares em países distintos,
- O mercado doméstico estiver relacionado com os mercados externos,
- A penetração nos mercados externos for reduzida.

Embora a adaptação seja naturalmente aconselhável sempre que as preferências nacionais sejam distintas, a análise das diferentes variáveis de compra pode revelar que o conceito, a política de marketing, a tecnologia ou o próprio produto podem ser estandardizados ou adaptados em graus distintos.

- Cultura / Hábitos,
- Design,
- Linguagem,
- Tamanho / Embalagem,
- Sistemas Técnicos,
- Clientes e Aplicações,
- Nome dos produtos.

#### **5.8.4 INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL**

Qualquer empresa com operações internacionais tem de escolher a melhor maneira de integrar as operações efectuadas no estrangeiro e no mercado doméstico.

As várias combinações desta decisão podem ser enquadradas em quatro opções distintas:

- Empresa Local: Os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas



- Empresa Multinacional: A empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos mercados geográficos e gere com elevada autonomia as operações de cada país.
- Empresa Global: Uma gama variada de produtos são fabricados num restrito número de plataformas de produção, com vista a alcançar a liderança de custos à escala mundial.
- Empresa Transaccional: A empresa procura conciliar os benefícios de redução de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local, explorando as suas competências centrais à escala mundial mas prestando atenção às especificidades de cada mercado.

No início dos anos 80 inúmeras empresas evoluíram no sentido da globalização. Vários factores contribuíram conjuntamente para o advento e da globalização:

- Expansão Internacional dos meios de comunicação de massa,
- Redução dos custos de Transporte,
- Maior intensidade tecnológica,
- Maior abertura dos principais mercados à livre concorrência,
- Identificação de segmentos de mercado com necessidades similares, à escala mundial,
- Desenvolvimento das Telecomunicações,
- Concentração dos canais de distribuição,
- Uniformidade acrescida ao nível de desenvolvimento económico.

#### **5.8.5 MERCADOS EXTERNOS ESTRATÉGICOS**

A análise dos mercados estratégicos a penetrar deve considerar factores comerciais, operacionais e de risco:

- Factores concorrenciais: dimensão do mercado, taxa de crescimento, rede de distribuição, nível de preços, hábitos de consumo.
- Factores Operacionais: regulamentação legal, Possibilidade de Repatriação de Fundos, Burocracia, Custos e disponibilidades dos recursos Locais.



- Factores de Risco: Risco Cambial, Risco Político, Risco Competitivo.

## 6 Implementação da Estratégia

### 6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após definir a orientação estratégica da organização, é necessário integrá-la com as diversas modalidades de desenvolvimento empresarial: o desenvolvimento interno e o desenvolvimento externo, que inclui as aquisições e fusões, as alianças estratégicas e as transacções no mercado. A decisão final de qualquer via de desenvolvimento deve ser baseada na análise pormenorizada dos benefícios, custos e riscos de cada alternativa e de acordo com a evolução do Meio-Envolvente e das competências da empresa.

A formulação da estratégia empresarial é seguida pela concepção da estrutura organizacional, que deverá ser revista periodicamente sempre que a evolução do meio-envolvente ou da estratégia da empresa o justifique.

### 6.2 POLÍTICA DE GESTÃO

As políticas de gestão operacionalizam as orientações estratégicas da empresa em actividades concretas que podem ser integradas no contexto de uma cadeia de valor.

O ciclo de gestão termina com o controlo de gestão, que permite apurar o grau de sucesso da estratégia implementada e identificar vias para renovar as práticas de gestão estratégica da empresa.







## 7 CASOS PRÁTICOS



.....

.....

## CASO 1 - A DAEWOO

Em 1990 a Daewoo estava a reavaliar a sua estratégia internacional. Este importante conglomerado, que contribui em 16% para o PNB do país, estava fortemente dependente das vendas para exportação. Vendia, no entanto, poucos produtos sob a sua marca.

A maioria das suas vendas eram constituídas por componentes destinados a fabricantes de equipamentos ou produtos finais vendidos sobre a marca de outras empresas. Quem visitasse a fábrica de computadores na altura poderia observar produtos com diferentes marcas alemãs e outras europeias bem como etiquetas de marcas americanas. Poucos produtos ostentavam o logotipo da Daewoo. Os seus automóveis eram comercializados nos E.U.A. pela General Motors com a marca LeMans. Produzia sistemas de elevação de carga através de uma jointventure com a Caterpillar sendo esta empresa a responsável pelo marketing. As televisões eram vendidas para os E.U.A., Japão e Europa para empresas locais que colocavam as suas marcas nos aparelhos. A Daewoo também vendia bastantes artigos têxteis para marca própria de grandes cadeias de distribuição nesses países. Esta estratégia de marketing permitiu o elevado crescimento alcançado pela Daewoo desde a sua fundação em 1967. Originariamente uma empresa de tecidos ela prontamente expandiu-se para a área têxtil com a utilização de equipamento fabril tecnologicamente avançado e com elevado controlo de qualidade, idêntico à Sears. A companhia abriu delegações de vendas em Londres, Nova Iorque e Singapura e conseguiu obter elevadas encomendas junto das principais cadeias de distribuição.

O fundador e presidente da empresa o Sr. Woo-Choong Kim diagnosticou uma oportunidade e não uma ameaça quando os E.U.A. começaram a impôr quotas à importação de produtos têxteis para proteger a indústria doméstica. Assumindo que as quotas iriam ser colocadas na base do historial das relações comerciais ele depressa tentou exportar a maior quantidade possível para os E.U.A., mesmo com baixa rentabilidade, no período anterior à aplicação de quotas. O resultado foi que com a imposição de quotas em 1971 os E.U.A. concederam 30% da sua quota total de importação de produtos têxteis.

Com a imposição de quotas à importação os preços dos têxteis oriundos de outros países duplicaram de preço em seis meses e mantiveram-se depois em elevado crescimento. A Daewoo tornou-se numa das empresas mais rentáveis da Coreia. Os lucros gerados permitiram à empresa comprar 14 outras empresas e a constituição de



outras com partners internacionais. Com o crescimento da reputação do presidente, o Sr. Kim foi chamado pelo governo coreano a adquirir outras empresas concorrentes no país. Foram criadas jointventures com partners internacionais que podiam oferecer know-how tecnológico e/ou canais de distribuição. A Daewoo gastou elevadas somas em I & D e na contratação de engenheiros altamente qualificados, concentrando o seu crescimento no elevado desempenho, baixo custo e produtos de qualidade.

A estratégia de produzir para marcas de outras empresas foi revista em 1990. O marketing internacional, relativamente a linhas de produtos, ainda é visto como bastante caro, arriscado e implicando meios e instrumentos que a Daewoo considera não estarem adequadamente desenvolvidos. Contudo, deixar que o marketing seja feito por outras empresas, é visto na empresa como factor limitativo do potencial de crescimento.

A Daewoo gostaria de obter controlo sobre os seus produtos junto do consumidor final. Está bastante preocupada em não perder as oportunidades oferecidas pela União Europeia e a sua possível expansão futura aos países do leste bem como do próprio Japão, cujos consumidores são conhecidos pela sua elevada exigência de qualidade e serviço.

Vender mais com as suas próprias marcas e através de seus distribuidores parece bastante mais desejável, até porque, actualmente em sequência dos acordos do GATT e da adesão à OMC (Organização Mundial do Comércio) o proteccionismo na Coreia do Sul está em vias de extinção. A liberalização satisfaz o consumidor coreano mas desagrada ao empresário, pouco habituado a competir, no seu mercado, com o invasor ocidental.

Até cerca de 1990, as importações têm-se concentrado em bens de equipamento de suporte ao desenvolvimento económico e em produtos intermédios como componentes e partes para a indústria electrónica. Estando a oferta de bens limitada à produção local os preços domésticos são nalguns produtos (bens duráveis e de consumo) o dobro daqueles praticados em Nova Iorque.

Para reforçar a sua presença os americanos investem cada vez mais na montagem local de produtos finais para exportação posterior para os mercados ocidentais, via que tem sido vedada a muitos concorrentes nipónicos, por razões políticas.

### Principais empresas da Ásia excluindo o Japão:

Ranking	Nome	Negócio	Vendas 1994 (mil milhões)	Taxa de Crescimento
---------	------	---------	------------------------------	---------------------



			de USD)	(%)
1	Samsung	Trading	20 189	16,9
2	Hyundai	Trading	16 643	16,2
3	Samsung Electr.	Electrónica	14 929	41,2
4	Daewoo	Trading	13 646	10,4
5	Hyundai Motor	Automóveis	11 733	26,1

Fonte: Nihon Keizai Shimbun (TODAS EMPRESAS SUL-COREANAS)

### Análise Estratégica da Coreia do Sul:

Principais Questões	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liberalização e abertura do mercado de capitais	Crescente nível de rendimento e consumo per-capita	Inflação elevada
Melhoria do tecido industrial	Alto nível educacional	Insuficiente base tecnológica
Correcção dos desequilíbrios regionais	Burocracia com boa formação	Infra-estrutura inadequada
Desenvolvimento da infraestruturas	Laços económicos com a China e os EUA	Instabilidade política da Coreia do Norte
Eventual unificação com a Coreia do Norte		

### Indicadores Macroeconomicos:

	1990	1991	1992	1993	1994	1995*	1996*
Tx Crescimento real do PNB (%)	9,3	9,1	5,1	5,8	8,4	9,1	7,3
Tx Inflação (%)	8,6	9,3	6,2	4,8	6,2	4,8	5,0

Tx Desemprego (%)	2,4	2,3	2,4	2,8	2,4	2,1	2,2
PNB per capita (mil USD)	5,6	6,5	7,0	7,5	8,7	10,1	11,5
Tx Cresc. Exportações (%)	4,2	10,5	6,6	7,3	16,8	28,1	13,1
Balança Comercial (mil milhões USD)	-4,8	-7,0	-5,1	-1,6	-6,3	-10,2	-6,1

\* Previsão

O anúncio do Governo em 1995 de redução a médio prazo das barreiras comerciais obteve impacto imediato: em poucos meses os produtos de electrónica de consumo baixaram entre 3% e 17% em antecipação à invasão dos produtos nipónicos. Este novo clima competitivo tem induzido o rápido crescimento do consumo, por vezes acima das expectativas dos próprios concorrentes: as vendas de computadores pessoais duplicaram em 1994 e 1995 e o lucrativo segmento de automóveis de luxo está a crescer a mais de 50% ao ano.

Da electrónica de consumo aos automóveis os fabricantes precisam de compensar a queda previsível da quota de mercado doméstica com a penetração nos países desenvolvidos. Para os concorrentes ocidentais, sem tecnologias próprias e com lógica competitiva assente na exploração de mão-de-obra ou recursos naturais baratos pode degenerar numa guerra de preços, mas por outro lado pode também constituir um incentivo poderoso para reforçar as suas competências e melhorar a competitividade dos seus produtos; um elevado desafio para quem compete globalmente.

### QUESTÕES

- Quais as vantagens e desvantagens da estratégia seguida pela Daewoo até 1990?
- O que é que a empresa teria de fazer para poder ser ela a vender as suas próprias marcas na Europa e no resto do mundo na década de 90?
- Que problemas pensa que a empresa obteve ao começar a promover as suas próprias marcas de forma activa e o que poderá ela fazer para tentar minimizá-los?
- Que tipo de problemas ela enfrentou com a maior abertura da Coreia do Sul ao exterior?
- Que estratégia organizacional seria compatível para a Daewoo de forma a obter elevada coordenação e centralização das suas actividades em termos internacionais?

.....  
.....

## Caso 2 - A Empresa ACER de Tipé

O Taiwan tem vindo a reforçar os negócios com a China. As empresas locais têm vindo a deslocalizar operações mão-de-obra intensivas para o continente e reservam para o mercado doméstico as funções de design e comercialização internacional passando a assumir um maior risco de fornecimento das partes e componentes da China, compensado pelos menores custos alcançados.

O Taiwan é já uma das maiores potências mundiais na industria dos computadores pessoais (PC). Responsável pelo fabrico de cerca de 7,5 milhões de PC por ano. Taiwan alcançou em 1995 uma quota estimada de 10% do mercado global. E, no segmento das *motherboards*, as placas centrais onde se inserem os diversos componentes do computador, a sua posição ascende a 67% da produção mundial. Em conjunto com as consideráveis quantidades de monitores, teclados, periféricos e outros componentes fabricados localmente, as exportações de produtos electrónicos de Taiwan rondam já os 45% das exportações totais, contra apenas 24% em 1985.

As autoridades encetaram uma política de substituição de importações dos componentes críticos pela produção local. Foram criados centros de pesquisa para apoiar as PMEs a assimilar as novas tecnologias e estabelecidos parques industriais com elevados benefícios fiscais para atrair o capital estrangeiro. Com o tempo a estratégia deu resultado. Actualmente, inumeras multinacionais do sector informático produzem no Taiwan, fornecendo componentes às empresas de montagem locais, que depois exportam para os mercados internacionais os produtos acabados.

Contudo, até 1990 os componentes fabricados localmente eram pouco sofisticados, sendo necessário importar partes mais complexas, como ecrãs de cristais líquidos e memórias. A taxa de autosuficiência nunca ultrapassou os 15%, o que punha em causa a competitividade a longo prazo do *cluster informático*. Perante este cenário as autoridades criaram um conjunto de incentivos de apoio ao sector, incluindo, por exemplo, a isenção de pagamento de impostos durante cinco anos. Assim, conseguiu convencer doze empresas a apostar no novo negócio e a investir 15 mil milhões de dólares na construção de fábricas de semi-condutores.

Em conjunto com as joint-ventures em formação entre parceiros locais, a nova dinamica industrial neste sector assegurará para Taiwan uma quota estimada de 5% do mercado mundial até ao ano 2000, colocando-a perto da terceira posição mundial!

A verificarem-se estas projecções o futuro é de facto risonho. Com os trabalhadores chineses bem perto para as operações mão-de-obra intensivas e as fábricas de ponta para o fabrico de produtos de alta tecnologia, as autoridades centrais estão confiantes. Porém para que este cenário se concretize, têm de ser rapidamente colmatadas algumas deficiências da

região; A escassez de mão-de-obra qualificada, que obriga as empresas locais a recrutar cada vez mais trabalhadores das Filipinas e Tailândia - um processo que aumenta substancialmente os custos de formação e reduz a competitividade.

A questão interna mais grave prende-se todavia, com a insuficiência de investigação própria por parte da iniciativa privada. A fragmentação do tecido empresarial em inúmeras PME's tem tido como consequência natural a incidência na produção, em detrimento da pesquisa básica ou aplicada. Para compensar este problema, as autoridades instituíram laboratórios centrais que não só licenciavam a tecnologia estrangeira para a transferir para as empresas locais, mas também constituíam uma fonte inesgotável de engenheiros e técnicos competentes para ingressar na indústria.

No entanto, este apoio tem vindo a diminuir em virtude das menores capacidades financeiras do Estado e das elevadas necessidades de financiamento das actividades de investigação no grupo de novos componentes mais sofisticados. É pois questionável se as actuais margens de 20% a 30% dos produtores informáticos de Taiwan serão sustentáveis a longo prazo, se estes tiverem de suportar custos acrescidos de investigação e investimento contínuo de novas tecnologias.

### Indicadores Macroeconomicos:

	1996	1997	1998	1999*	2000*
Tx Crescimento real do PNB (%)	6,8	6,3	6,5	6,1	6,2
Tx Inflação (%)	4,5	2,9	4,1	3,9	3,8
Tx Desemprego (%)	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5
PNB per capita (mil USD)	10,2	10,6	11,4	12,6	13,7
Tx Cresc. Exportações (%)	6,9	4,5	9,4	21,4	21,5
Balança Comercial (mil milhões USD)	9,5	8,0	7,7	6,7	6,0

\* Previsão

Em 1998 cerca de 900 executivos da ACER, o maior fabricante de computadores do Taiwan, reuniram para debater em Singapura a futura orientação da empresa. Fundada apenas em 1976, a ACER é já um caso ímpar de sucesso no competitivo negócio da informática. Em 20 anos ascendeu de uma posição marginal na produção de componentes ao sétimo lugar no ranking mundial das vendas de PC.

O caminho foi traçado com rigor pelo seu presidente, Stan Shih, que desde cedo percebeu que a empresa tinha de preencher dois pressupostos críticos:

1. Produzir depressa e barato para obter encomendas em regime OEM (fabrico do produto sem marca) necessárias para alcançar maior dimensão internacional.

2. Impôr gradualmente a marca ACER nos mercados externos, para não depender exclusivamente dos produtos OEM para o crescimento a longo prazo.

A estratégia estava correcta e, actualmente, a ACER lidera as vendas de PC na Malásia, Filipinas Indonésia, México, Marrocos e Chile ocupando lugar de destaque em Singapura, Tailândia e EUA. Neste último mercado a conquista de quota tem sido possível graças ao volumoso contrato de fornecimento à Wal-Mart.

A rápida implantação à escala global foi também facilitada pela política de manter a produção de componentes em Taiwan e localizar a montagem final dos computadores próximo dos mercados de comercialização. A ACER distingue-se das suas principais concorrentes domésticas pela extensão internacional das suas actividades.

No início dos anos 90 o Grupo ACER contava já com filiais na Ásia, Europa e América, activas na pesquisa, design, produção e comercialização de computadores e componentes informáticos.

### A rede global da ACER

Funcões	Localização geográfica de cada area funcional		
<b>I&amp;D</b> (Investigaç. e Desenv.)	<b>AMÉRICA</b> IBM, AT&T, Microsoft e Sun (parceiros) Texas Instruments (joint venture)		<b>EUROPA</b> MBB - Alemanha (joint-venture)
<b>Design e Engenharia</b>	<b>AMÉRICA</b> Counterpoint Computer, Service Intelligent, Altos Computer Systems (aquisições), Acer Multimédia Labs (participação no capital)	<b>TAIWAN</b> Acer Sertek, Acer TWP, Fora Internacional, Acer Property Devl., Acer Computer, Acer Laboratories	<b>EUROPA</b> Kangaroo - Holanda (aquisição)
<b>Produção</b>	<b>AMÉRICA</b> Acer America (participação no capital)	<b>TAIWAN</b> TI-Acer (joint-venture)	<b>MALÁSIA</b> Acer Peripherals (participação no capital)
<b>Vendas e Marketing</b>	<b>EUA e Canadá</b> (vendas e marketing)	<b>SINGAPURA</b> Acer Internacional (participação no capital) Para satisfazer os mercados da América Latina, Asia-Pacífico	<b>EUROPA</b> Acer Europa (participação no capital) Holanda, França, Alemanha, Itália, Dinamarca, Áustria Reino Unido.





		Médio Oriente Africa	(Produção, vendas e market.)
--	--	-------------------------	---------------------------------

A ACER prevê começar até ao final do século a diversificação para o negócio da electrónica de consumo. Na visão de Stan Shih, à medida que os PC e faxes entram nos lares, as barreiras entre as duas areas de negócio tendem a esbater-se e as sinergias tecnológicas serão complementadas pelas sinergias comerciais. Porém, ao contrário das vendas de produtos informáticos, os mercados da electrónica de consumo estão estagnados e o ciclo de vida dos produtos é mais longo. Mesmo assim, Stan Shih e os seus colaboradores estão confiantes de que o método do fast food de produção da ACER será uma arma suficientemente poderosa para guiar a empresa a boas quotas no novo negócio e competir globalmente.

- Comente relativamente às orientações estratégicas da empresa ACER, respectivas vantagens e desvantagens, com indicação dos riscos a elas associados:
  - OEM - fabrico do produto sem marca em regime fast-food
  - Política gradual de penetração da marca ACER
- Efectue um diagnóstico dos pontos fortes e fracos e analise a competitividade da ACER recorrendo ao estudo da sua cadeia de valor.
- Que indicadores são responsáveis pela vantagem competitiva alcançada pela ACER ao nível internacional ? Quais os principais riscos relativos à estratégia futura da empresa?
- Qual a estratégia organizacional que a ACER deverá desenvolver de forma a obter elevada coordenação e centralização das suas actividades em termos internacionais?

## ANEXO





## 7.1 A ANÁLISE BCG

Esta análise relaciona a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa do negócio, quando aplicada à análise do negócio, ou dos produtos quando aplicada a gestão estratégica de produto

A gestão estratégica do produto pressupões:

- A gestão global da carteira de produtos
- A gestão individual de cada produto/linha de produtos

Sintetizamos de seguida, alguns conceitos a reter:

- **Carteira de produtos** - Conjunto de produtos detidos pela empresa
- **Gama de produtos** - Produtos agrupados por categoria específica em função da tecnologia, do negócio ou do segmento de mercado e visam satisfazer uma determinada necessidade dos consumidores (margarinas)
- **Linha de produtos** - É um subconjunto da gama de produtos satisfazendo as mesmas necessidades do consumidor (margarina dietética)
- **Unidade-base** - É um subconjunto da linha de produtos decomposto em função de opções físicas, técnicas ou comerciais (margarina dietética em embalagem de 150gr)

### 1- A gestão da carteira de produtos

#### 1.1 - Avaliação da situação actual

O modelo BCG é aplicado na gestão da gama. Segundo ele os principais factores que influenciam as vendas, a rentabilidade e a liquidez são a quota de mercado relativa e a taxa de crescimento do mercado.





Construção da matriz BCG

Passos a dar:

**1- Definição do âmbito de análise:** Conjunto de gamas, conjunto das linhas de uma gama ou conjunto das unidades-base integrantes de uma linha. Têm de ser comparáveis.

**2- Determinação da quota de mercado relativa:** Medida do poder duma empresa face ao seu principal concorrente num segmento de negócio.

Processo de identificação do principal cliente:

DESCRIÇÃO DOS CONCORRENTES EXISTENTES  
NA GAMA EM ANÁLISE

	Unidade-base			
	1	2	3	4
Linha 1				
Linha 2				
Linha 3				
Linha 4				

$$\text{Quota de mercado relativa} = \frac{\text{Vendas da empresa}}{\text{Vendas do principal concorrente}}$$

**Notas:**

- As unidades de medida devem ser comparáveis
- Deflacionar os valores se utilizarmos o volume de vendas





- Deve-se considerar vendas da mesma categoria

A análise deverá ser realizada para um período de três anos. Desta forma retiramos eventuais efeitos sobre as vendas:

- De natureza promocional
- Roturas de stocks
- Lançamento de produtos, etc.

### DETERMINAÇÃO DA QUOTA DE MERCADO RELATIVA

Universo De análise	Vendas anuais desinflationadas (base 1995)			Total de Vendas	Quota de mercado relativa (2)
	1995	1996	1997		
Unidade-base 1 (1)					
Vendas da empresa					
Vendas do principal concorrente					
Unidade-base 2 (1)					
Vendas da empresa					
Vendas do principal concorrente					
Unidade-base 3 (1)					
Vendas da empresa					
Vendas do principal concorrente					
Unidade-base 4 (1)					
Vendas da empresa					





Vendas do principal concorrente					
---------------------------------	--	--	--	--	--

- (1) Poderá ser substituído por linha ou gama em função do universo de análise seleccionado
- (2) Vendas da empresa/vendas do principal concorrente no período considerado

**3. Determinação da taxa de crescimento do mercado**

- Avalia a performance dos produtos da empresa e sua penetração no mercado
- Permite aferir o grau de atractividade do mercado

**DETERMINAÇÃO DA TAXA DE CRESCIMENTO DO MERCADO E DOS PRODUTOS DA EMPRESA**

	Taxas de crescimento anual			Taxa média de crescimento
	1995	1996	1997	
Taxa de crescimento das vendas do mercado de referência				
Taxa de crescimento das vendas dos mercados onde a empresa está presente:				
Unidade-base 1				
Unidade-base 2				
Unidade-base 3				
Unidade-base 4				





- **A taxa de crescimento anual** das vendas resulta do quociente entre as vendas do ano e as vendas do ano anterior

- **A taxa média de crescimento** é determinada em função da média geométrica:

$$\text{Taxa média de crescimento} = \sqrt[n]{(1+t_1) \times (1+t_2) \times \dots \times (1+t_n)}$$

onde:

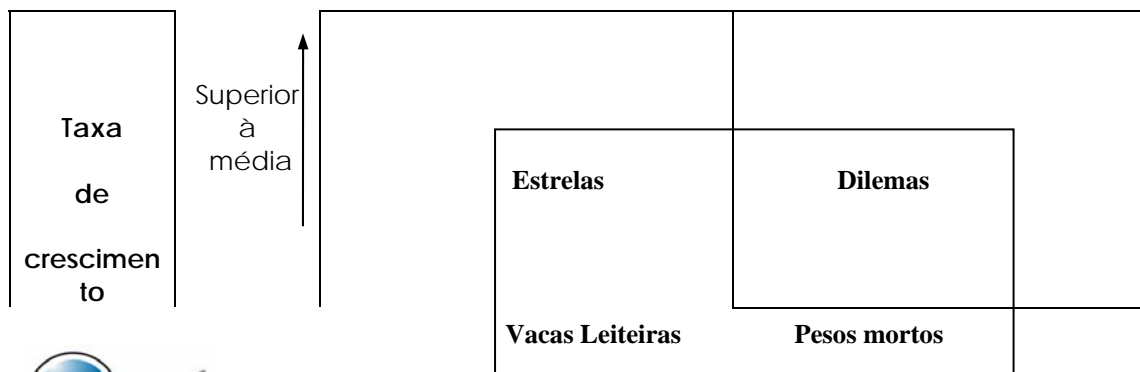
- n** - universo de períodos de crescimento
- t** - taxa de crescimento anual

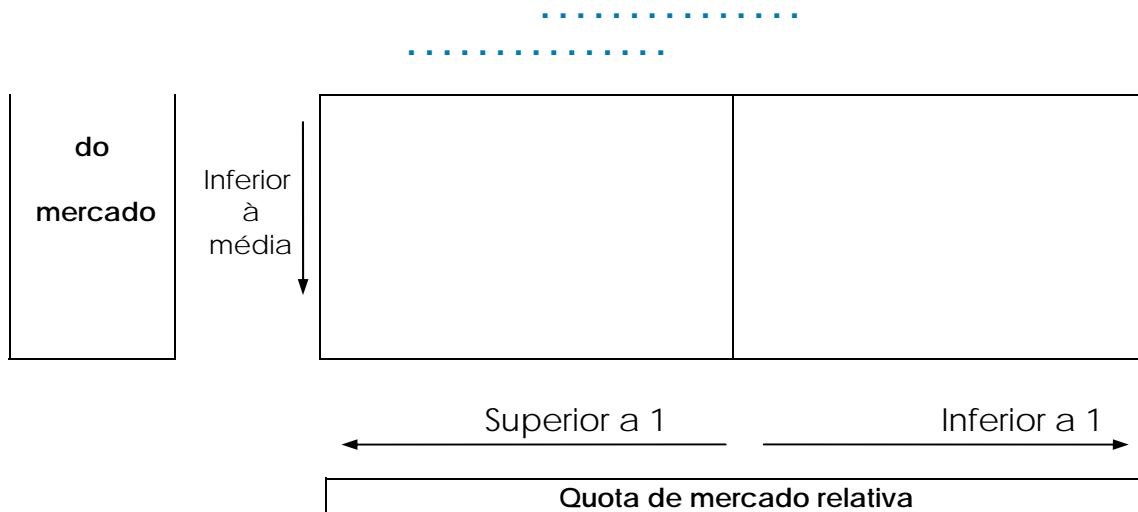
#### 4 - Representação gráfica da matriz

- Identificação dos pontos de intercepção dos factores (Quota de mercado relativa = 1 e taxa de crescimento média do mercado)
- Representação da quota de mercado relativa
- Representação da taxa de crescimento do mercado
- Representação definitiva de cada produto

### MATRIZ BCG PARA GESTÃO DA GAMA

Taxa de crescimento do mercado





**Produtos estrelas:**

- Produtos fortes em mercados de grande crescimento e fortemente concorrenciais
- Devemos afectar recursos de forma a preservar o crescimento e o posicionamento

**Produtos vacas leiteiras:**

- Produtos fortes em mercados a perder dinamismo
- São os grandes financiadores da empresa

**Produtos dilemas:**

- Produtos com fraca posição no mercado mas com taxa de crescimento superior à média.
- Aplicação de recursos para assegurar o seu crescimento e capacidade comercial para eliminar o diferencial face ao principal concorrente

**Produtos pesos mortos:**

- Produtos com posição débil em mercados pouco atractivos



- Os investimentos são mínimos e a capacidade de gerarem lucros a curto prazo está associado à capacidade das quantidades vendidas.

**Podemos com esta análise:**

1. Avaliar o equilíbrio da carteira de produtos
2. Avaliar a capacidade de gerar recursos com vista a assegurar o lançamento/crescimento de outros produtos
3. Avaliar a capacidade de remunerar os capitais próprios

As decisões tomadas em virtude desta análise permitem à empresa a manutenção e renovação da sua capacidade competitiva

## 7.2 AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ACTUAL DA CARTEIRA DE PRODUTOS

Tipologia	Dilemas		Estrelas		Vacas leiteiras		Pesos mortos	
	Peso nas vendas	Peso no lucro	Peso nas vendas	Peso no lucro	Peso nas vendas	Peso no lucro	Peso nas vendas	Peso no lucro
Produtos comercializados								
Participação no total								
Recursos investidos no último ano								

**Decisões estratégicas associadas à carteira de produtos**







Após a avaliação da situação actual, as decisões estratégicas a tomar levarão necessariamente a motivações em cada produto na matriz BCG.

**1- Produtos estrelas:**

- Aumentar a quota de mercado
- Evitar a passagem a dilemas

**2- Produtos vacas leiteiras:**

- Prolongar a sua vida útil

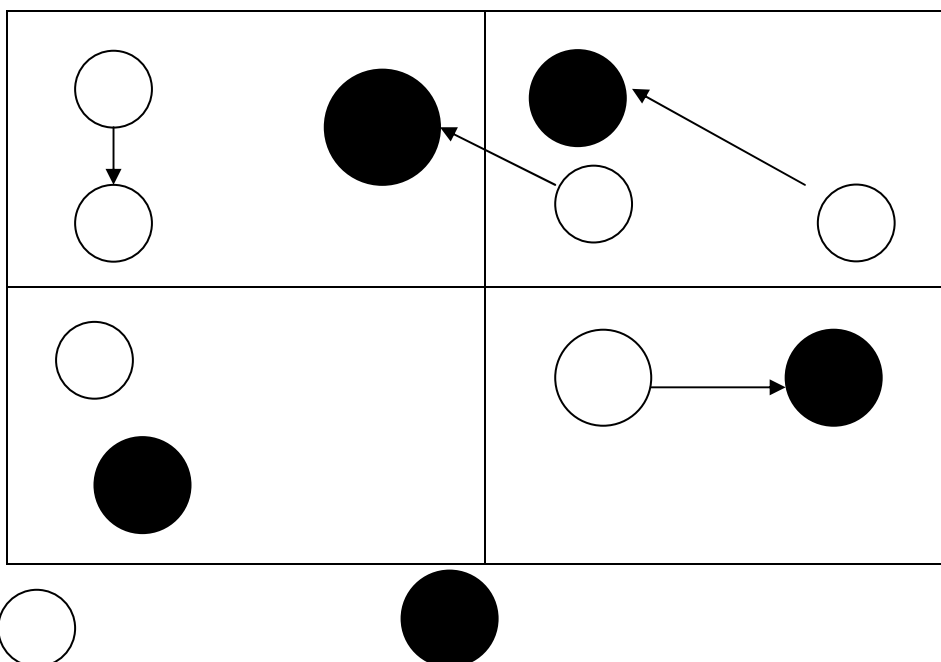
**3- Produtos dilemas:**

- Promover a passagem para produtos estrelas
- Evitar entrada em pesos mortos

**4- Produtos pesos mortos:**

- Preparar substituição

**MOVIMENTAÇÕES ESTRATÉGICAS NA MATRIZ BCG**





Situação actual  
três anos

Situação nos próximos

