

# Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE  
FINALISTAS 2018/19**



---

Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebatas de anos anteriores.

Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

---

## Cap. 2 – Posicionamento Estratégico: O Ambiente

**Ambiente macro e global** - quais são as tendências de natureza macro e qual o impacto que isso tem na nossa empresa; é diferente das indústrias e setores porque afetam transversalmente

- Para o caracterizar utiliza-se a análise PESTAL e os Cenários
- Onde se criam as principais ameaças e oportunidades (todos os fatores que influenciam praticamente todos os setores)
- Pressupondo que a maior parte dos fenómenos são imprevisíveis, temos que estar atentos a tudo o que nos rodeia

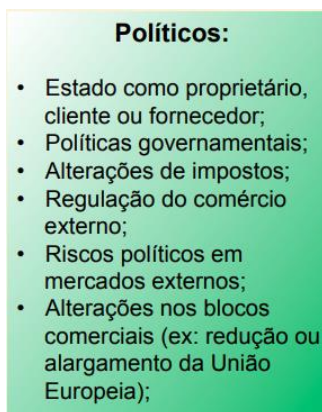
**Indústria e setor** (analisa-se através das 5 forças de Porter)

- Indústria – Responde a um grupo de empresas que produzem produtos que são essencialmente os mesmos; Parte privada (Ex: Indústria automóvel e indústria de aviação)
- Setor – Parte pública (Setor da educação e setor da saúde)
- Mesmo tipo de produtos e serviços

**Concorrentes** – Tudo o que concorre connosco - focar na nossa indústria ou setor – qual a dinâmica competitiva da indústria onde nos encontramos e qual a atratividade da nossa indústria – quais as estatísticas adequadas e função da competitividade da indústria – Modelo das 5 Forças de Porter + Ciclo de Vida da Indústria (análise)

**Mercados** – Grupo de clientes para um dado produto e/ou serviço que é essencialmente o mesmo, para além de terem que ficar – pensar nas empresas que dentro da mesma indústria concorrem diretamente connosco – definir os grupos estratégicos e se há possibilidade de passagem da empresa de uns mercados para outros

### Ambiente macro – Modelo PESTAL



### **Económicos:**

- Fatores macro-económicos:
    - Ciclos de negócio;
    - Taxas de juro;
    - Rendimento pessoal disponível;
    - Taxas de câmbio;
    - Taxas de desemprego;
    - Diferencial de taxas de crescimento em várias regiões do mundo;
- PIB  
• Ciclo económico

Questões chave da envolvente económica: conjuntura económica; distribuição do rendimento e poder de compra; alterações no padrão de consumo

Ex: Acredita-se que é em época de recessão que os melhores negócios são feitos porque ninguém investe

Na recessão, não se pode estar muito pessimista e é necessário investir. Contudo, na expansão, não se pode olhar só para o grande crescimento das vendas, é necessário perceber que a qualquer momento o crescimento económico diminuirá

### **Sociais:**

- Fatores demográficos e culturais:
  - Envelhecimento da população nas sociedades ocidentais;
  - Distribuição do rendimento;
  - Alterações nos estilos de vida;
  - Consumismo;
  - Alterações nas modas e na cultura.

Envolvente demográfica: dimensão/tendências, crescimento, alteração da pirâmide, estrutura da família, educação, diversidade

Envolvente cultural- valores, sub-culturas, mudança de valores secundários

Ex1: A diminuição da taxa de natalidade, afeta a roupa para crianças

Ex2: O aumento da esperança média de vida afeta os lares de idosos

### **Ambientais/Ecológicos:**

- Preocupações com poluição e alterações climáticas:
  - Problemas energéticos;
  - Aquecimento global;
  - Reciclagem.

Socks de matérias-primas, custos energéticos, intervenção do governo, poluição

### **Tecnológicos:**

- Novas descobertas e desenvolvimentos tecnológicos:
  - Internet e vendas on line;
  - Impressão 3D,

Novas tecnologias podem substituir parcial ou totalmente um produto

Ex: Já é possível imprimir comida

### **Legais:**

- Mudanças de legislação e restrições impostas pela legislação:
  - Lei da concorrência;
  - Leis relativas à saúde e segurança no trabalho;
  - Liberalização de trocas comerciais entre países.

Leis e Regulamentos podem afetar a viabilidade das empresas

**Indutores chave de mudança** – Fatores ambientais externos com alta probabilidade de terem um impacto elevado no sucesso ou fracasso da estratégia das organizações; Variam consoante a indústria, por exemplo, numa multinacional são muito importantes os fatores políticos e legais, para uma pequena empresa portuguesa serão mais importantes os fatores sociais.

## **Exemplo – FEP (análise PESTAL) – fatores com impacto na atividade**

**Políticos** – financiamento do Estado (espera-se que diminua ou pelo menos não cresça muito); nº clausus/ vagas (está a diminuir); apoio social escolar (importante porque pode permitir a estudantes de famílias com rendimentos reduzidos aceder ao ensino superior)

**Económicos** – custo da habitação; custo de vida; rendimento (disponível) das famílias; dinâmica do mercado de trabalho (mercado em crescimento tende a preferir licenciados)

**Sociais** – distribuição geográfica da população; importância/ valorização da formação superior; envelhecimento da população (baixa taxa de natalidade logo menos estudantes no futuro - a FEP poderá não sentir tanto porque tem muitos estudantes internacionais (Note-se que as notas da faculdade/ a sua notoriedade não são um fator externo)

NOTA! Crédito ao consumo – muito utilizado para férias

**Tecnológicos** – nós dependemos da tecnologia na nossa atividade – se não houver luz, acaba a aula, não há computador...; tecnologias de informação; automação e inteligência artificial; MOOCS (Massive Online Open Courses) – Os fatores tecnológicos fatores neutros, podem ser oportunidades ou ameaças dependendo da forma como abraçamos

(Concorrentes da FEP: Católica, Nova, ISEG, ISCTE,... estamos a pensar que os nossos concorrente são nacionais mas e se as tecnologias se intensificarem – concorrência aumenta, mercado aumenta (está ao alcance de todos)

**Ambientais** - ..... (provavelmente não há)

(NOTA! Não temos necessariamente de identificar fatores nestas áreas todas)

**Legais** – leis que regulam o ensino (superior); leis do trabalho

Estes fatores podem constituir uma oportunidade ou ameaça com impacto positivo ou negativo, respetivamente

Note-se que não é só dizer os fatores (“lista de compras”) mas também dizer a sua relevância.

## **Utilização do modelo PESTAL**

- Aplicar seletivamente: Identificar fatores específicos com impacto no setor, mercado e organização em causa
- Identificar fatores que são atualmente importantes, mas considerar também os que se podem tornar mais importantes nos próximos anos
- Usar dados e informação de apoio às análises de tendências
- Identificar oportunidades e ameaças: O objetivo principal do exercício

## **CENÁRIOS**

Visões alternativas plausíveis, o mais alternativas possíveis, quanto ao modo como a envolvente de negócio se pode desenvolver no futuro. Apoiam-se na Pestal e nos indutores chave de mudança, mas, por norma, não envolvem uma previsão única quanto à alteração da envolvente

Planeamento de cenários - com base no que é a nossa análise PESTAL, o que as empresas fazem é o planeamento de cenários. A maior parte das empresas não faz porque estamos a falar

de horizontes temporais muito longos e por isso é complicado saber como as variáveis macro vão evoluir (muito complexo)

Os cenários fazem sentido em ambientes onde há incerteza relativamente ao futuro – Longo Prazo logo maior incerteza – quem usa estas ferramentas são grandes empresas cujo horizonte temporal é muito longo

### Planeamento estratégico

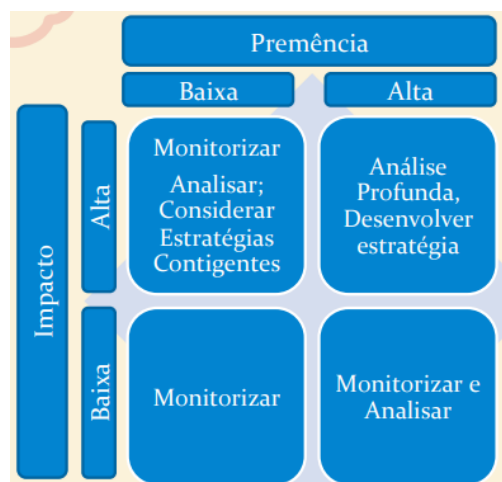
Podemos utilizar planeamento por meio de cenários para:

- ✓ Ter uma noção de como as políticas de hoje têm implicações nos acontecimentos (previstos) para o futuro.
- ✓ Auxiliar na seleção de políticas e estratégias alternativas.
- ✓ Fornecer uma visão do sistema no futuro.
- ✓ Apresentar de forma clara as possibilidades para o futuro.
- ✓ Possibilitar a convivência com as incertezas.
- ✓ Indicar forças e fraquezas, obstáculos e vulnerabilidades.

### **Construção de cenários**

1. Identificar o âmbito do estudo (o que queremos estudar) – o que vai ser objeto de análise de cenários (indústria, mercado – ligado ao setor privado – ou região geográfica – ligado ao setor público) e o período de tempo relevante
2. Identificar indutores chave de mudança em que há uma incerteza elevada e que são mutuamente independentes, o que permite construir cenários completamente independentes e alternativos (ver cubo dos cenários)
3. Desenvolver histórias dos cenários – encadear os cenários (Se acontecer A, leva a B,...)
4. Identificar o impacto de cada cenário na organização que modifica consoante a empresa
5. Estabelecer sistemas que permitam identificar sinais antecipados

### **Análise de cenários**



### **Indústrias e Setores – As 5 forças de Porter**

Usado por todas as empresas que estão a operar ou querem entrar, e pelos consumidores para perceberem se estão a ser explorados ou não | Modelo válido e não estático



**Barreiras à entrada** – Fatores que precisam de ser ultrapassados por potenciais novos concorrentes se pretenderem entrar na indústria

- Economias de escala, experiência e necessidade de avultados investimentos (Preços mais baixos por produzirem em grande quantidade, o que traz grandes custos a empresas novas)
- Acesso a (controlo de) canais de aprovisionamento e/ou distribuição (Ex: Colocar produtos nas prateleiras de um mini mercado ou no Continente)
- Retaliação esperada por parte das incumbentes=concorrentes (a nova empresa vai ficar com parte do mercado) Ex: Quando a SIC apareceu, a RTP comprou todos os programas possíveis fazendo com que a SIC não pudesse passar nada; No início, a FNAC praticou preços a baixo do custo para limpar a concorrência.
- Legislação ou restrições governamentais (Ex: Licenciamento na indústria farmacêutica)
- Diferenciação – Para ser possível entrar na indústria, é necessário colocar no mercado um produto diferente de forma a suprir uma necessidade de mercado

### Ameaça de produtos substitutos

Substitutos – Bens ou serviços que oferecem um benefício semelhante ao proporcionado pelos bens e serviços da indústria em análise, mas são oferecidos por outra indústria (têm uma natureza diferente); Não competem diretamente no mercado da empresa em questão; Ex: Kodak teve substitutos com as novas tecnologias

### Poder negocial dos compradores (clientes imediatos e não cliente final)

- Concentração dos compradores – Sendo 2 ou 3 compradores têm grande poder para negociar o preço diretamente
- Reduzidos custos de mudança e reduzida diferenciação do produto
- Ameaça de integração vertical a montante (por parte dos compradores) – Se o comprador pode produzir o produto, grande poder negocial (No entanto, se ele quer comprar, é porque ou não consegue tanta qualidade ou a tão baixo preço, como tal, a empresa consegue sempre ter alguma margem)

Clientes estratégicos – São aqueles para quem a estratégia deve ser orientada, porque têm uma maior influência sobre os bens e serviços que são adquiridos; Ex: Os supermercados para uma empresa como a Procter & Gamble



**Poder negocial dos fornecedores** (Quem fornece a organização com aquilo que ela necessita para produzir)

- Concentração dos fornecedores
- Elevados custos de mudança e diferenciação do produto (fator raro ou específico)
- Ameaça de integração vertical a jusante

**Grau de rivalidade competitiva** (empresas com produtos/serviços semelhantes e direcionados de igual forma)

- Equilíbrio entre concorrentes – Quando os concorrentes têm dimensão semelhante, a indústria torna-se bastante competitiva (normalmente utiliza-se a estratégia via preço), as empresas mais pequenas focam-se no nicho de mercado e não nos preços
- Indústria madura ou em declínio – As 5 forças de Porter comportam-se de forma diferente dependendo da fase de vida do produto
- Elevados custos fixos – Nenhuma empresa quer sair desta indústria porque implicaria perder muito dinheiro
- Elevadas barreiras à saída – Ex: Desinvestimento, indemnizar os trabalhadores,..
- Baixa diferenciação – Se não se diferenciar, só pode competir via preço (não pode ser através de fidelização nem qualidade)

### Implicações para a gestão

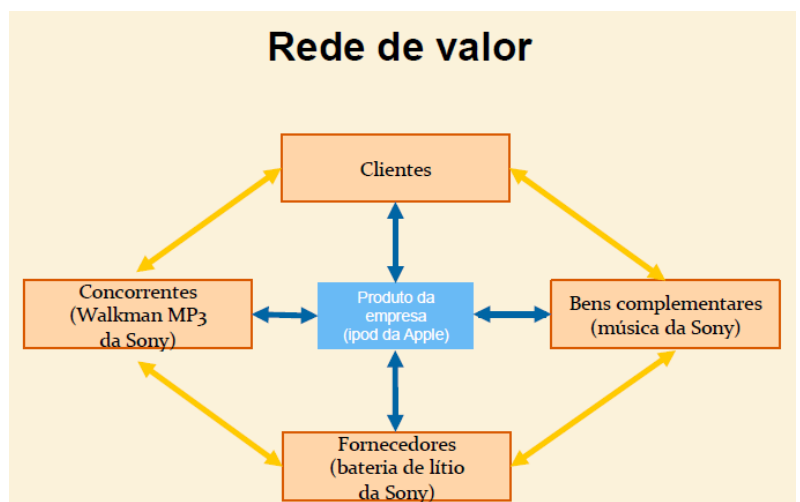
- Quais as indústrias em que devemos investir? E abandonar?
- Que influência podemos exercer sobre as forças? – Mesmo tendo barreiras à entrada baixas, a empresa pode aumentá-las através de publicidade, aposta na fidelização dos clientes,... – ver qual a dinâmica do setor e ver se conseguimos exercer alguma influência
- De que forma são influenciados os nossos concorrentes? – Não competimos sozinhos no mercado, nem apenas com o mesmo tipo de indústrias - o facto de termos um grau de rivalidade competitiva elevada não quer dizer que tem o mesmo impacto para todas as empresas

### Outras questões levantadas pela análise das Cinco Forças

- Escolher a indústria “certa” (o modelo deve ser aplicado ao nível mais apropriado – não necessariamente a indústria na sua totalidade). Por exemplo, analisar o setor da aviação low cost na Europa e não no mundo;
- Perceber se há convergência entre diferentes indústrias, sobretudo em setores de áreas tecnológicas;
- Identificar organizações complementares – que aumentam a atratividade de um negócio para clientes ou fornecedores.

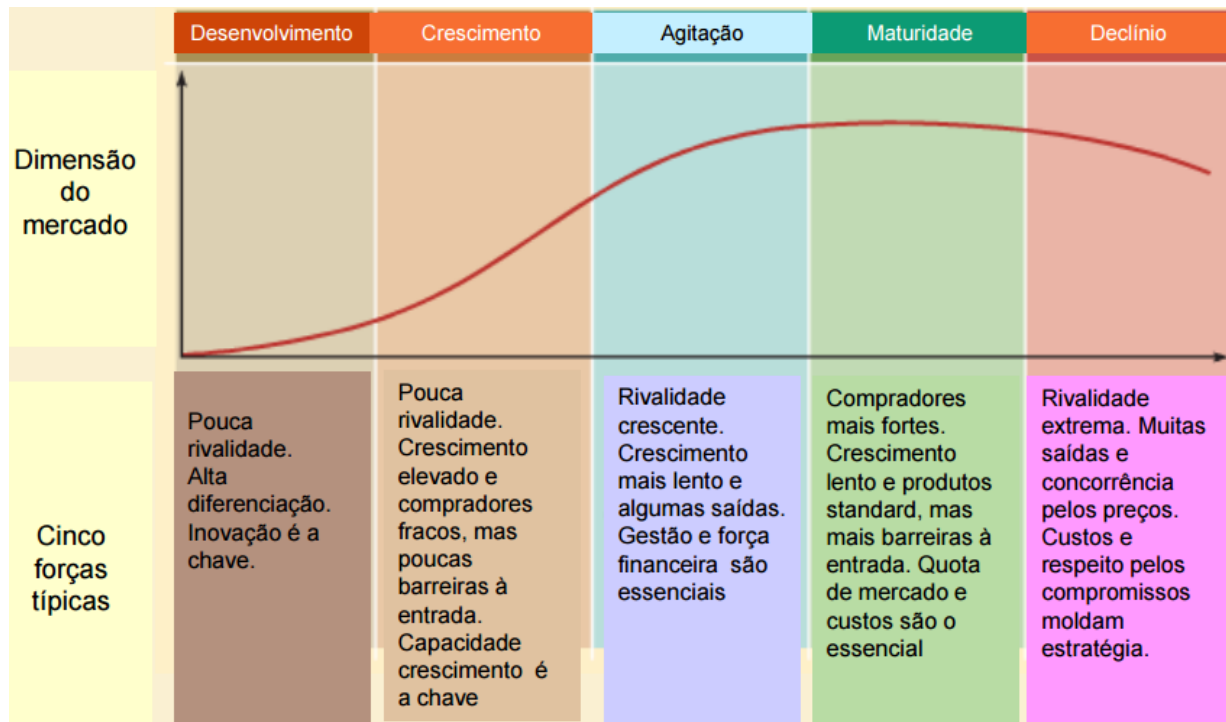
### Rede de Valor

Mapa de uma organização num ambiente de negócio que mostra, não só as oportunidades de cooperação, mas também de competição





## O ciclo de vida da indústria



- 1 – Estado experimental; 5 forças de Porter são baixas, lucros são baixos dado os investimentos iniciais;
- 2 – Bons lucros, compradores têm pouco poder negocial porque existem poucos concorrentes e estão dispostos a comprar o produto; Barreiras baixas à entrada; Não é possível produzir em massa nem possuir a lealdade dos clientes ainda;
- 3 – Mercado começa a ficar saturado; Demasiadas empresas nesta indústria; O lucro varia da estratégia;
- 4 – Mais concorrentes; Compradores têm poder negocial (diferenciação muito menor); Elevadas barreiras à entrada comparando com a fase 2; Crescimento mais lento; Preocupação em manter a quota de mercado controlando custos
- 5 – Poucas vendas que cada empresa quer para si (concorrência via preço); Esta fase não vem obrigatoriamente a seguir à fase de maturidade.

## Concorrentes e Mercados

1. **Grupos estratégicos:** os grupos estratégicos são organizações que, numa indústria ou setor, apresentam características estratégicas similares, seguindo estratégias similares ou concorrendo em bases semelhantes. Dentro da mesma industria há marcas que têm posicionamento competitivo diferente e concorrem mais diretamente com os que estão posicionados da mesma forma. Exemplo, no caso dos automóveis, a Ferrari concorre diretamente com a Porsche e não com a Fiat.

## Características que identificam grupos estratégicos

Gama de atividades	Compromisso de recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensão da diversidade de produtos/serviços</li> <li>Extensão da cobertura geográfica</li> <li>Número de segmentos servidos</li> <li>Canais de distribuição usados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensão (número) das marcas</li> <li>Esforço de <i>marketing</i></li> <li>Extensão da integração vertical</li> <li>Qualidade do produto/serviço</li> <li>Posicionamento tecnológico (líder ou seguidor)</li> <li>Dimensão da organização</li> </ul>

## Utilidade da análise dos Grupos Estratégicos

- Identificar os concorrentes mais diretos
- Analisar oportunidades estratégicas
- Analisar barreiras à mobilidade

### 2. Segmento de Mercado

Grupo de compradores com necessidades semelhantes entre si e diferentes das necessidades dos clientes de outras partes do mercado; Ao analisá-lo, percebe-se melhor as necessidades dos clientes.

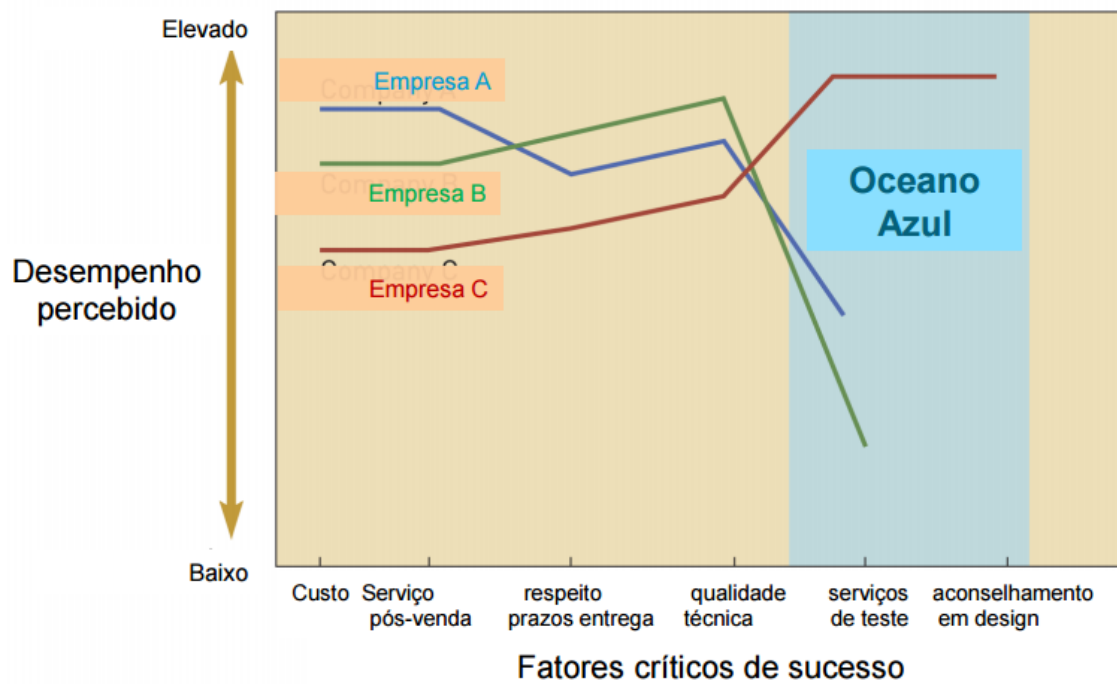
#### Bases para a segmentação de mercados

Tipo de Fator	Mercados de consumo	Mercados industriais / organizacionais
Características das pessoas / organizações	Idade, sexo, etnia Rendimento Dimensão familiar Estádio no ciclo de vida Localização Estilo de vida	Indústria / sector Localização Tamanho Tecnologia Rendibilidade Gestão
Situação de compra / uso	Volume da compra Fidelidade à marca Finalidade do uso Comportamento de compra Importância da compra Critérios de escolha	Aplicação Importância da compra Volume Frequência de compra Procedimentos de compra Critérios de escolha Canal de distribuição
Necessidades do utilizador e preferências quanto a características do produto	Semelhança de produtos Preferência de preço Preferências de marca Especificações desejadas Qualidade	Requisitos de desempenho Assistência do vendedor após a compra Preferências de marca Especificações desejadas Qualidade Requisitos de serviço

## OCEANOS AZUIS

- **“Oceanos azuis”** – Novos espaços de mercado onde a concorrência está minimizada, espaços vazios e inexplorados ou pouco explorados; - criar o nosso próprio mercado, em vez de tentar entrar num mercado em que a intensidade já é muito grande, encontrar uma proposta de valor completamente diferente
- **“Oceanos vermelhos”** – Indústrias já bem definidas, onde a rivalidade é intensa; Há elevada competitividade
- **“Tela estratégica”** – Compara os concorrentes de acordo com o seu desempenho em fatores críticos de sucesso permitindo estabelecer o grau de diferenciação entre eles
- **Fatores Críticos de Sucesso (FCS)** – Fatores que são particularmente valorizados pelos clientes ou que oferecem uma vantagem significativa em termos de custos
- **Curvas de valor** – Representação gráfica do modo como os clientes percebem o desempenho relativo dos concorrentes nos vários FCS

### Exemplo de Tela Estratégica



Custo de A melhor que de C (A tem preços mais baixos que C)  
C comporta-se muito bem nos FCS 5 e 6, aliás, ninguém tem o 6 sem ser a empresa C  
C não é espetacular, mas é razoável  
No "Oceano azul" há um grande distanciamento entre C e os concorrentes