

Estratégia Empresarial

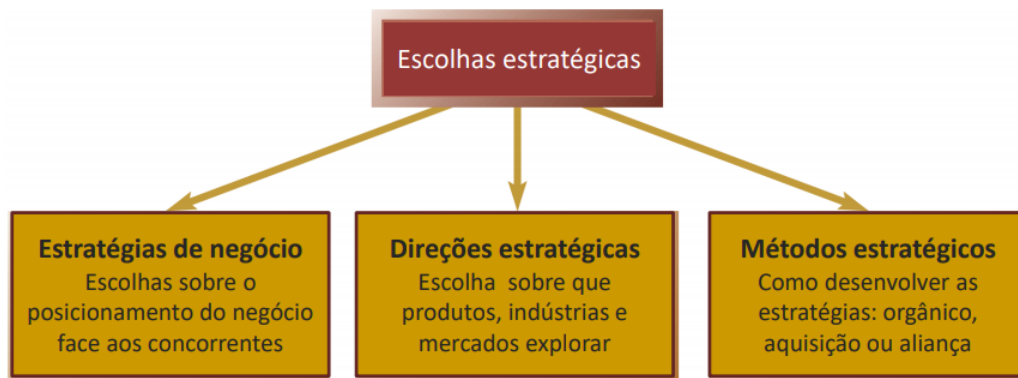
**COMISSÃO DE
FINALISTAS 2018/19**



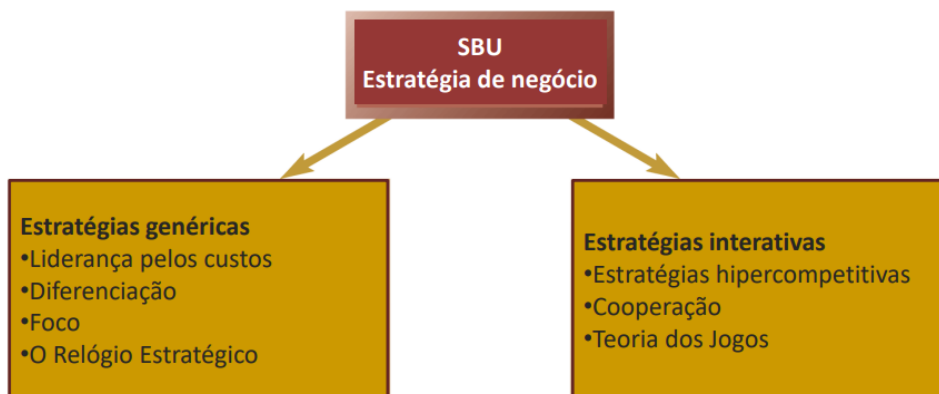
Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebentas de anos anteriores.

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

Parte II – Escolhas Estratégicas



CAP 6. Estratégias de Negócio



Unidade estratégica de negócio (SBU)

Uma unidade estratégica de negócio (SBU) fornece bens ou serviços numa área de atividade distinta das outras que a empresa possa servir.

- Um pequeno negócio só tem uma SBU.
- Um grande conglomerado diversificado é composto por múltiplos negócios (SBUs).
- As SBUs podem ser chamadas 'divisões' ou 'centros de lucro'
- As SBUs podem ser identificadas ou delimitadas com base em dois tipos de critérios:
 - Critérios baseados nos mercados: clientes, competidores ou canais de distribuição similares.
 - Critérios baseados em aptidões: aptidões estratégicas similares.

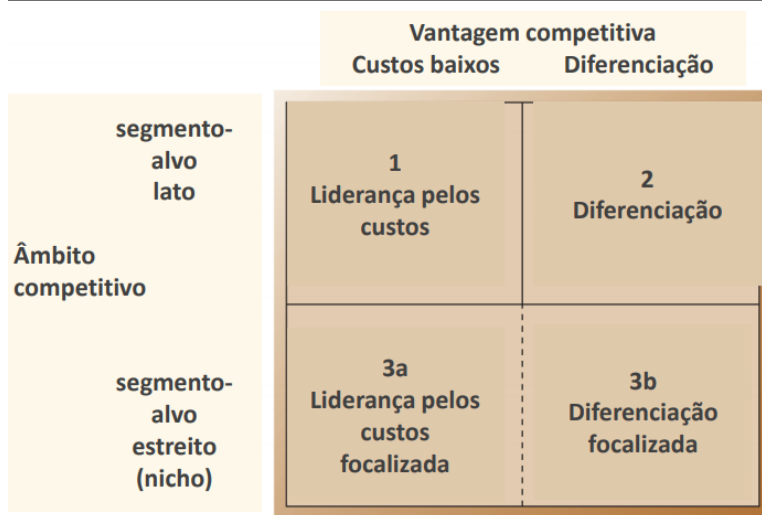
O propósito de se criarem SBUs

- Para descentralizar a iniciativa estratégica de negócio em unidades menores dentro da organização – as SBUs podem prosseguir estratégias diversas.
- Para permitir às grandes corporações variarem as estratégias a nível de negócio conforme as diferentes necessidades dos mercados externos.
- Para encorajar a responsabilização – os gestores de cada SBU podem assumir a responsabilidade pelos respetivos custos, receitas e lucros

1. Estratégias Genéricas

- Porter introduziu o termo 'Estratégias Genéricas' para identificar tipos de estratégia competitiva que se verificam em muitos tipos de situações de negócio.
- Estratégia Competitiva é o modo como uma unidade estratégica de negócio consegue ter vantagem competitiva na sua área de actividade.
- Por sua vez, Vantagem Competitiva é o modo como uma unidade estratégica de negócio consegue criar para os seus clientes um valor superior ao custo de os servir e superior ao valor criado pelos seus concorrentes.

As Três Estratégias Genéricas



Criamos vantagem através de 2 formas: Oferecer serviço com determinado atributo que a concorrência não tem; Conseguir produzir o mesmo que os outros, mas com um menor custo

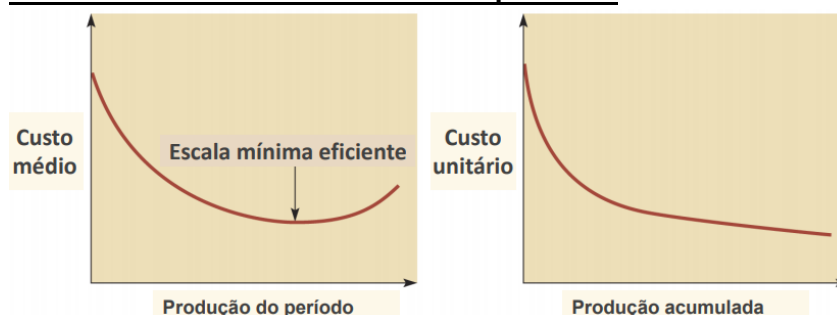
Segundo Porter só podemos seguir uma das 3 estratégias: Liderança pelos custos; Diferenciação; Nicho (focalização)

- 1) Uma Estratégia de **Liderança pelos Custos** significa tornar-se a organização com custos unitários mais baixos na sua área de actividade.

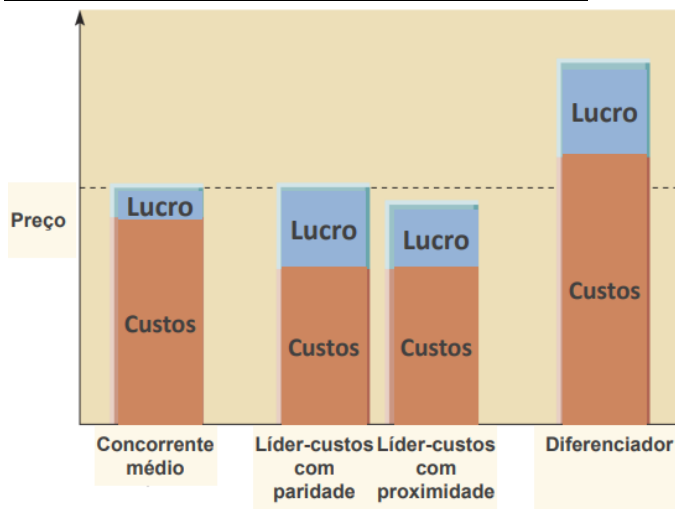
Quatro indutores de custos podem contribuir para a concretização da liderança nos custos:

- Custos de factores de produção mais baixos.
- Economias de escala*: quantidade produzida em cada período; tem que ver com a produção; tem que ver com o que se produz em cada período. Ex: ao colocar-se mais pessoas dentro de um avião, temos economias de escala (diminui o espaço entre passageiros)
- Ganhos de experiência*/ Economias de experiência – Quanto mais produzimos, menores são os custos unitários; Ex: Ter sempre o mesmo modelo de avião, faz com que só seja preciso uma peça suplente de cada pois serve para todos
- Melhoria substancial nos processos e no design de produtos.

*Economias de Escala e Curvas de Experiência



Custos, preços e lucros e as estratégias genéricas



Ex: Ryanair diminuiu a sua estrutura de custos quando comparada com os seus concorrentes, a vantagem competitiva não está no preço (check in online, voos para aeroportos secundários, apenas um modelo de avião,...)

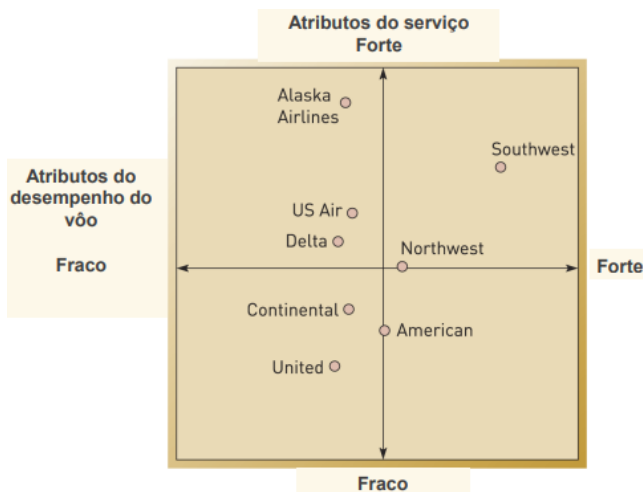
2) A **diferenciação** envolve 'singularidade' relativamente a algumas características do produto / serviço que são suficientemente valorizadas pelos clientes para os dispôr a pagar um preço superior.

Duas questões chave – quem...

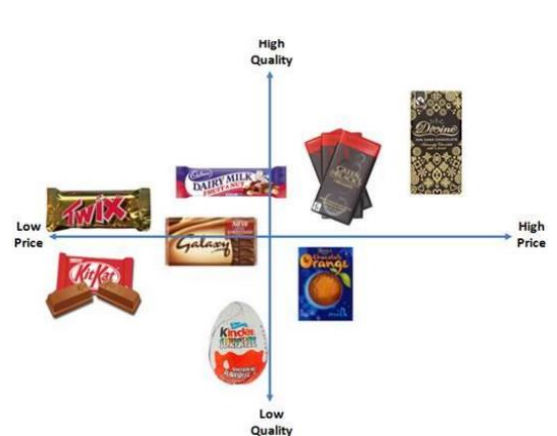
- é o cliente estratégico em cujas necessidades baseamos a nossa diferenciação?
- são os concorrentes chave de quem nos pretendemos diferenciar e quem pode tornar-se rival?

Exemplos:

Mapa Percetual na indústria de aviação dos EUA



Mapa Percetual dos Chocolates



3) Uma **estratégia de 'foco'** visa um segmento estreito de uma área de atividade e desenha os seus produtos / serviços de acordo com as necessidades desse segmento específico, excluindo expressamente todos os outros.

Dois tipos de estratégia de foco: estratégia de foco nos custos; estratégia de foco em diferenciação

- Estratégias de 'Foco' com sucesso dependem de pelo menos um de três fatores chave:
 - Necessidades distintas do segmento.
 - Cadeias de Valor distintas do segmento.
 - Viabilidade económica do segmento.

'Preso no meio'?

Porter alega que:

- O melhor é escolher qual a estratégia genérica a adoptar e depois aderir rigorosamente a ela.
- Não o fazer leva ao perigo de se ficar "preso no meio", oscilando entre estratégias sem executar nenhuma estratégia bem.
- Este argumento a favor de estratégias genéricas puras é controverso. Mesmo Porter reconhece que as estratégias podem ser combinadas (por exemplo, se ser exclusivo não custar nada).

Combinação de Estratégias Genéricas (Exemplos)

- Uma empresa pode criar diferentes SBUs, cada uma prosseguindo uma estratégia genérica diferente e apresentando uma estrutura de custo diferente.
- São possíveis inovações tecnológicas ou de gestão que melhorem tanto a qualidade como a eficiência nos custos.
- Falhanço competitivo – as estratégias 'medianas' podem servir se os concorrentes estiverem todos 'presos no meio' ou não houver rivalidade significativa.

Relógio Estratégico



1. Estratégias de diferenciação

As estratégias de posicionamento nesta zona buscam oferecer produtos com benefícios diferentes daqueles que os concorrentes oferecem.

Uma gama de estratégias alternativas:

- Diferenciação sem preço 'premium' (posição "12:00 hrs") – quando se visa aumentar a penetração no mercado (quota de mercado).
- Diferenciação com preço 'premium' (posição "01:00 hrs") – quando se visa aumentar as margens de lucro.
- Diferenciação 'focada' (posição "02:00 hrs") – quando se visam clientes que exigem qualidade de topo (luxo) dispostos a pagar um grande prémio de preço.

2. Estratégias de preço baixo

Preço baixo combinado com:

- Produto com baixos benefícios percebidos focando segmentos de mercado sensíveis aos preços – uma estratégia ‘básica’ tipificada pelas linhas aéreas ‘low cost’ tipo Ryanair.
- Preços mais baixos do que os concorrentes embora oferecendo produtos com benefícios similares – visando aumentar a quota de mercado - tipificado no retalho alimentar pela cadeia ‘Pingo Doce’.

3. Estratégias híbridas

Busca-se atingir simultaneamente diferenciação e preço baixo, comparado com os concorrentes. Estratégias híbridas podem ser usadas:

- para se entrar em mercados novos e ganhar dimensão rapidamente.
- como uma política agressiva de conquista de quota de mercado.
- para se aumentar o volume de vendas e ganhar com a produção em massa.

4. Estratégias não-competitivas

Preços ‘elevados’ sem correspondência nos benefícios do serviço /produto.

Em mercados competitivos são estratégias condenadas ao fracasso.

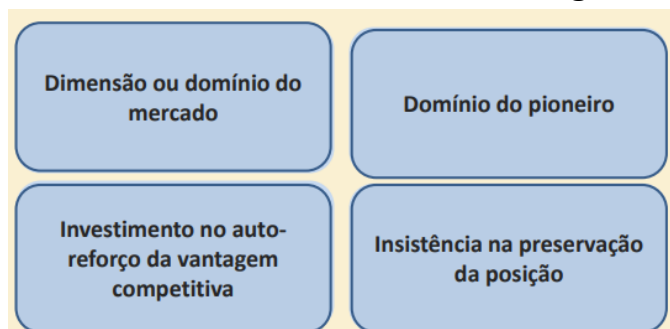
São viáveis quando há ‘lock-in’ estratégico ou posição de quase monopólio.

‘Lock-in’ estratégico - O ‘lock-in’ estratégico ocorre quando os utilizadores ficam dependentes de um fornecedor ou incapazes de mudar de fornecedor sem custos de mudança substanciais (pelo menos psicológicos).

O lock-in pode alcançar-se de duas maneiras principais:

- Pelo controlo de produtos ou serviços complementares. Exemplo: barbeadores baratos que só funcionam com um tipo de lâmina.
- Pela criação de um padrão de referência ‘proprietário’ na indústria. Exemplo: a Microsoft com o sistema operativo Windows.

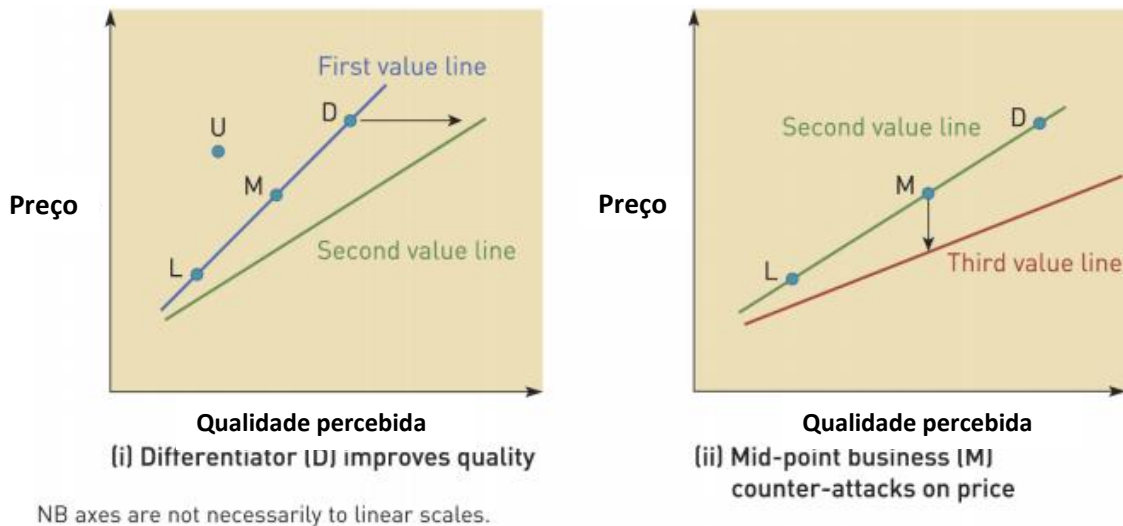
Estabelecimento de ‘Lock-in’ estratégico



Hipercompetição

A ‘hipercompetição’ caracteriza os mercados em contínuo desequilíbrio e mudança, por exemplo, música ou electrónica de consumo. O sucesso em hipercompetição exige rapidez e iniciativa em lugar de prudência e postura defensiva. São mudanças incrementais.

Estratégias Interativas de preço e qualidade



- L** – Fornecedor low cost
- M** – Preço e qualidade standard (deverá baixar o custo ou aumentar a qualidade)
- D** – Diferenciador (passa para a segunda linha de valor)
- U** – Não competitivo

3 decisões chave

- Avaliação da decisão – As organizações com custos mais elevados (e qualidade correspondente) precisam de respostas mais sofisticadas
- Resposta através da diferenciação – Avaliar se existe um conjunto relevante de consumidores dispostos a pagar mais diferenciação
- Respostas através dos custos – É possível adquirir uma outra organização para diminuir os custos

Estratégias interactivas em hipercompetição

Quatro princípios-chave:

- Canibalizar as bases que sustentam o sucesso.
- Fazer uma série de pequenos movimentos, em lugar a grandes mudanças.
- Ser imprevisível.
- Enganar a competição.

Cooperar com rivais

