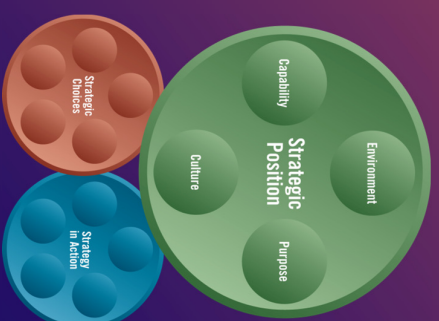


# Parte I: A Posição Estratégica

9<sup>TH</sup> EDITION

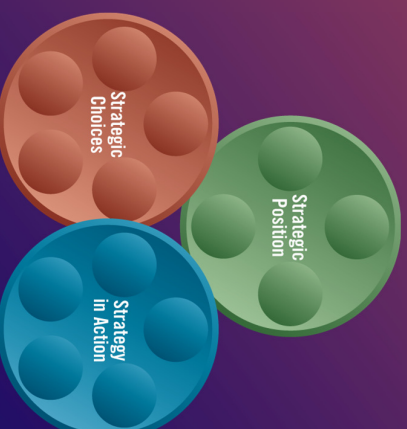
# EXPLORING STRATEGY

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## O enfoque da parte 1: A Posição Estratégica

- Como analisar a posição actual de uma organização no **ambiente externo** .
- Como analisar os factores determinantes das **capacidades estratégicas** – os recursos e competências e as ligações entre eles.
- Como entender os **propósitos de uma organização**, tomando em conta a **governança**, as **expectativas dos stakeholders** e a **ética** da empresa.
- Como tratar o papel da **história e cultura** ao determinar a posição de uma organização.

## A Posição Estratégica 2: O Ambiente



## Resultados de aprendizagem (1)

- Analisar o macro-ambiente amplo das organizações em termos de factores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais ('verdes' / 'sustentabilidade') e legais (**PESTAL**).
- Identificar as 'forças chave' neste macro-ambiente e usar essas forças chave para construir **cenários** alternativos relativamente à mudança ambiental.

## Resultados de aprendizagem(2)

- Usar a **análise das cinco forças de Porter** in para definir a 'atractividade' das indústrias (sectores de actividade) e identificar o seu potencial para mudar.
- Identificar **grupos estratégicos** de sucesso, **segmentos de mercado** valiosos e '**Oceanos Azuis**' atraentes dentro das indústrias / sectores.
- Usar estes vários conceitos e técnicas para reconhecer **ameaças e oportunidades** nod mercados.

## Níveis de análise no ambiente de negócios

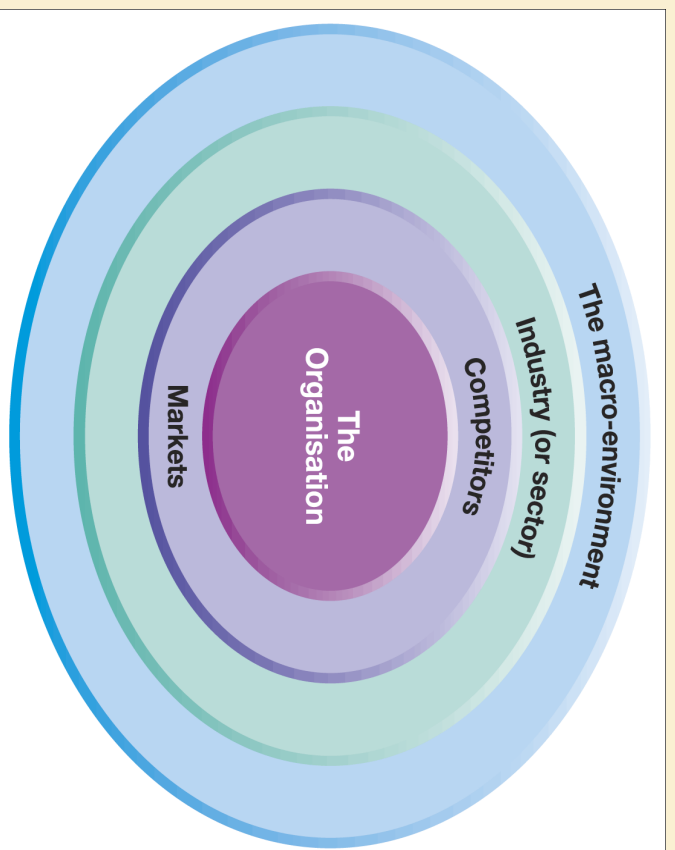


Figura 2.1 'Camadas' do ambiente de negócios

## O referencial PESTAL (1)



O referencial PESTAL classifica as influências ambientais em seis tipos principais :

políticos,	económicos,
sociais,	tecnológicos,
ambientais	legais

Assim o PESTAL propõe uma lista abrangente de tipos de influências no possível sucesso ou fracasso de dadas estratégias (incluindo a actual).

## O referencial PESTAL (2)

- **Factores Políticos** : por exemplo, políticas governamentais, mudanças fiscais, normas relativas ao comércio externo, risco político em mercados estrangeiros, mudanças nos grandes blocos comerciais (UE, NAFTA, APEC, ASEAN, ALCA, MERCOSUL, etc.).
- **Factores Económicos** : por exemplo, o ciclo económico, taxas de juro, rendimento disponível da famílias, taxas de câmbio, txas de desemprego, Tendências do PNB e PIB.
- **Factores Socio-culturais**: por exemplo, mudanças populacionais, distribuição do rendimento, mudanças de estilos de vida, consumerismo, mudanças culturais e de modas.

## O referencial PESTAL (3)

- **Factores Tecnológicos** : por exemplo, novas descobertas e desenvolvimentos tecnológicos, inovações nas TIC, taxas de obsolescência, aumentos na despesa em I&D.
- **Factores Ambientais ('Verdes')**: por exemplo, novas normas de protecção ambiental, consumo de energia, aquecimento global, encaminhamento e reciclagem de lixos, tratamento de efluentes.
- **Factores Legais**: por exemplo, leis e regulamentos sobre a concorrência, saúde e segurança, emprego, autorização de instalação, propriedade intelectual.

## Indutores chave de mudança

Factores chave de mudança:

- São os factores ambientais com elevado impacto esperado no sucesso ou insucesso e uma estratégia;
- Por exemplo, a taxa de natalidade é um factor chave para quem planear a oferta de jardins de infância no sector público (e no privado).
- Normalmente os factores chave diferem entre sectores de actividade, mercados e mesmo entre empresas.

## Utilização do referencial PESTAL

- Aplicar *selectivamente* – identificar factores específicos com impacto no sector, no mercado e na organização em análise.
- Identificar factores que são *actualmente importantes* mas também considerar aqueles *cujá importância crescerá* nos próximos anos.
- Usar *dados* para fundamentar os pontos e analisar as tendências usando informação actual.
- Identificar *oportunidades* e *ameaças* – a principal razão deste ‘exercício’!

## Cenários



*Cenários* são antecipações detalhadas e plausíveis de como o ambiente e uma organização poderão evoluir no futuro, baseadas em possíveis evoluções de factores chave de mudança, relativamente aos quais há um grande nível de incerteza.

- Baseadas em análise PESTAL
- Não oferecem uma previsão única de como o ambiente vai mudar.
- Cada organização ‘deveria’ desenvolver alguns (uns 2 até 4) cenários verosímeis para analisar as suas opções estratégicas futuras.

## Como fazer uma análise de Cenários (1)

- Identificar o *alvo mais relevante do estudo* – o produto/mercado mais relevante o período de tempo a cobrir.
- Identificar *os factores chave de mudança* – factores PESTAL com maior impacto esperado no futuro embora de resultados incertos.
- Para cada factor chave *selecionar resultados opostos* quando um e outro levarem a consequências muito diferentes.

## Como fazer uma análise de Cenários (2)

- *Desenvolver 'histórias' para esses cenários* – quer dizer, descrições coerentes e plausíveis do ambiente que resultará dos resultados opostos (dos factores chave)
- *Identificar ou caracterizar o impacto de cada cenário* na organização e avaliar as estratégias futuras à luz dos cenários antecipados.
- *A análise de Cenários usa-se* em actividades com horizontes de planeamento longos, por exemplo, a indústria do petróleo e a do transporte aéreo.

# Cenários para o sistema financeiro global, 2020

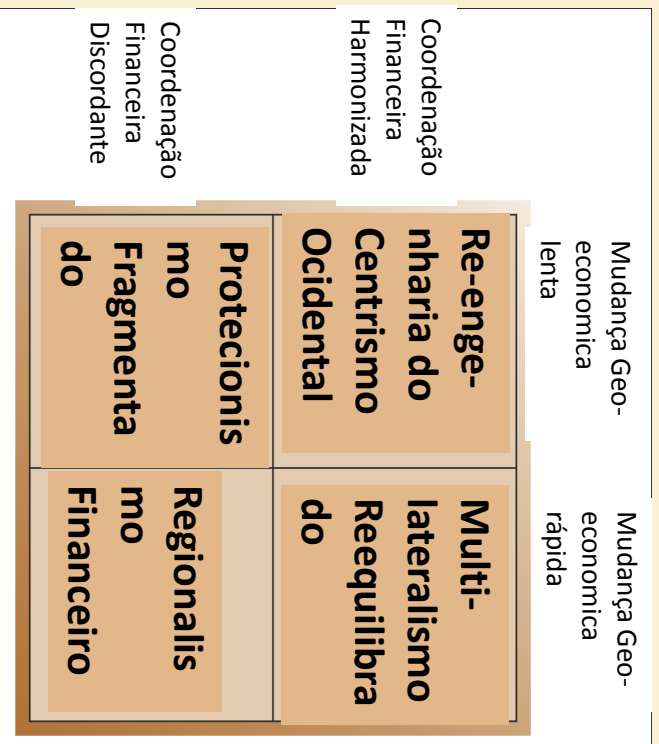


Illustration 2.2

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Indústrias, mercados e sectores

Uma **'indústria'** é um grupo de empresas produzindo produtos e serviços que são essencialmente iguais. Pode falar-se da indústria automóvel, da indústria do transporte aéreo e da indústria da hotelaria e restauração.

Um **mercado** é um grupo de clientes de produtos ou serviços específicos os quais são essencialmente o mesmo (por exemplo, o mercado de carros de luxo num dado país).

Um **sector** é um grupo alargado de indústrias (ou de mercados) especialmente no sector público (por exemplo, o sector da saúde).



# Referencial das 5-forças de Porter



O referencial das **cinco forças de Porter** serve para caracterizar a atratividade de uma 'indústria' em termos de cinco forças competitivas nessa indústria:

- **a ameaça de entrada de concorrentes,**
- **a ameaça de bens/serviços substitutos,**
- **o poder de regateio dos compradores,**
- **o poder de regateio dos fornecedores e**
- **grau e tipo de rivalidade entre concorrentes.**

As cinco forças constituem a '**estrutura competitiva da indústria**'.

# O referencial das cinco forças (1)

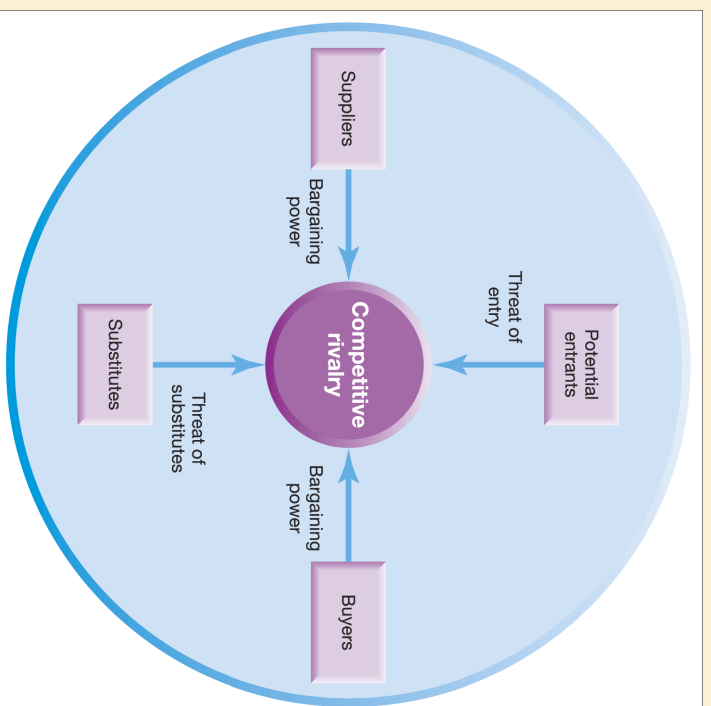


Figure 2.2 The five forces framework

Source: Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* by Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1998 by The Free Press. All rights reserved.

## O referencial das cinco forças (2)

### *A ameaça de entradas & as barreiras à entrada*

- A ameaça de entradas é baixa quando as barreiras à entrada são altas e vice-versa.
- As principais barreiras à entrada são:
  - Economias de escala/custos fixos altos
  - Experiência e aprendizagem nos concorrentes
  - Acesso a canais de provisãoamento e distribuição exclusivos
  - Diferenciação e custos de penetração do mercado
  - Restrições legais e regulamentares (como licenciamento)
- Os entrantes também devem considerar a retaliação esperada dos concorrentes que já estão no mercado.

## O referencial das cinco forças (3)

### *Ameaça de Substitutos*

**Substitutos** são produtos ou serviços que oferecem um benefício similar aos produtos ou serviços de uma indústria, por um processo diferente.

Os compradores mudarão para alternativas (e a ameaça será maior) se:

- A relação preço/resultados do substituto for superior (assim, o alumínio pode ser mais caro que o aço mas ter maior eficiência/custo em algumas peças);
- O substituto beneficia de uma inovação que melhora a satisfação do comprador (por ex<sup>o</sup>, os TGVs podem ser mais rápidos que os aviões em viagens de centro de cidade a centro de cidade).

## O referencial das cinco forças (4)

### *O poder negocial dos compradores*

**Os compradores** são os clientes mais imediatos das organizações que competem no mercado, não necessariamente os consumidores/beneficiários do produto/serviços.

Quando os compradores são poderosos, eles podem exigir preços baratos ou melhorias nos produtos serviços aos concorrentes, reduzindo os lucros destes.

O poder dos compradores será alto, quando:

- **Os compradores estão concentrados**
- **Os compradores têm baixos custo de mudança**
- **Os compradores podem passar fornecer-se a si próprios (por integração vertical a montante)**

## O referencial das cinco forças (5)

### *O poder negocial de fornecedores*

Os **Fornecedores** são quem providencia aquilo de que as organizações precisam para produzirem os produtos e serviços. Fornecedores poderosos podem absorver os lucros das organizações.

O poder dos fornecedores tende a ser grande quando:

- **Eles são poucos (estão ‘concentrados’).**
- **Disponibilizam um recurso raro ou especializado.**
- **Os custos de mudança são altos (mudar de fornecedor é caro ou causa ruptura).**
- **Os fornecedores podem integrar para juzante (Por ex.º as linhas aéreas low-cost prescindiram dos agentes de viagem).**

# O referencial das cinco forças (6)

## Rivalidade entre concorrentes

Os concorrentes rivais são organizações com produtos e serviços similares visando o mesmo grupo de compradores e são competidores directos na mesma indústria ou mercado (diferentes dos substitutos).

O grau de rivalidade aumenta quando:

- Os competidores são mais ou menos do mesmo tamanho
- São agressivos na prossecussão da liderança
- O mercado está maduro ou em declínio
- Têm custos fixos altos
- As barreiras à saída são altas
- O grau de diferenciação é baixo (têm ofertas semelhantes)

# Implicações da análise das 5 forças

- Permite identificar indústrias *atractivas* – em quais indústrias/mercados entrar (ou sair).
- Identifica *estratégias para influenciar* o impacto das forças (por ex.º, construir barreiras à entrada através da integração de empresas).
- As forças podem ter um *impacto diferente em organizações diferentes* (p. ex.º, as empresas grandes podem ultrapassar barreiras à entrada mais facilmente do que as pequenas).

## Questões na análise das cinco forças

- Aplicar a análise *nível mais adequado* – não necessariamente toda a indústria (por ex<sup>o</sup> apenas ao mercado de transporte aéreo europeu de low cost, em lugar de todas as linhas aéreas).
- Ter em conta a *convergência* de indústrias – particularmente nos sectores alta tecnologia (e.g. química, farmacéutica, digital, telecoms , ...)
- Notar a importância de produtos e serviços *complementares* (por ex<sup>o</sup>: o Sistema Operativo Windows e os anti-vírus McAfee são complementares). A complementaridade pode ser quase uma 6<sup>a</sup> força.

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## A rede de valor

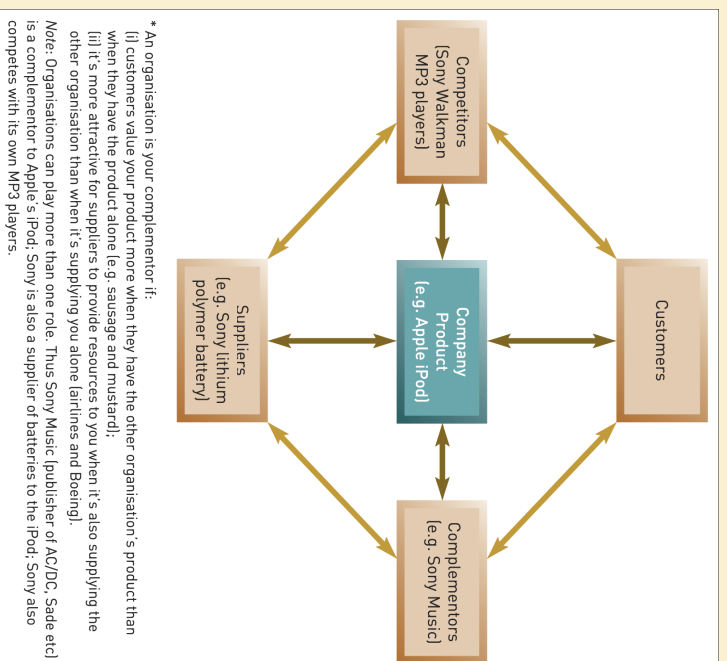


Figure 2.3 The value net

Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. From 'The Right Game' by A. Brandenburger and B. Nalebuff, July–August 1996, pp. 57–64. Copyright © 1996 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

# Comparative industry structure analysis

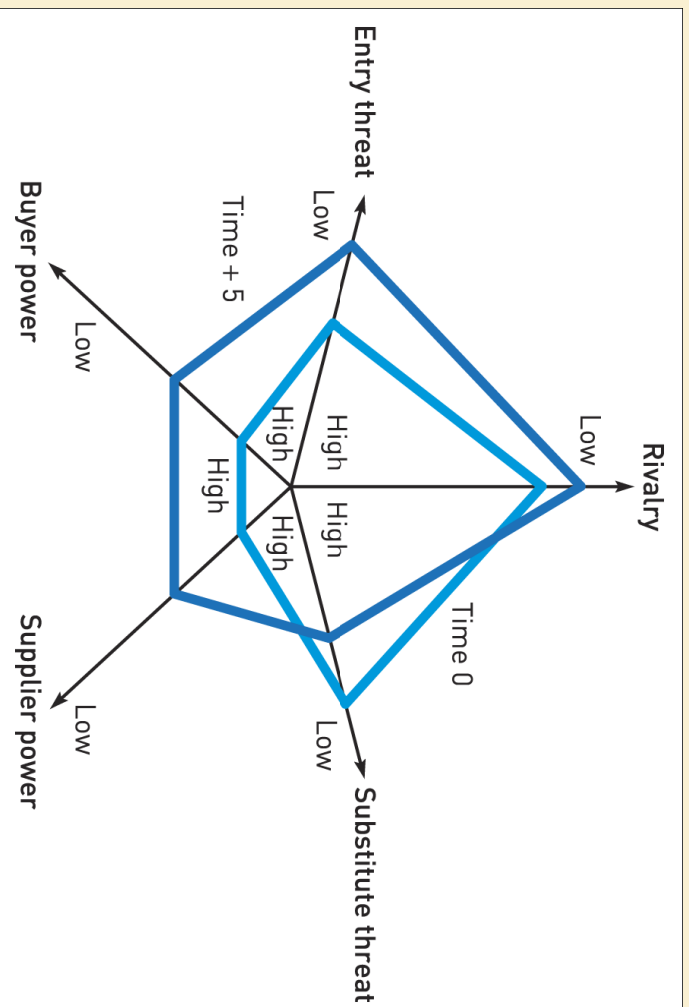


Figure 2.5 Comparative industry structure analysis

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Tipos de indústria (1)

- **Indústrias Monopolísticas** - uma indústria com uma só empresa e, portanto, sem rivalidade competitiva. Uma empresa tem 'poder de monopólio' se ela tiver uma posição dominante no mercado. Por exemplo, a PT no mercado de telefones em Portugal.
- **Indústrias Oligopolísticas** - uma indústria dominada por umas poucas empresas com rivalidade limitada e no qual as empresas têm poder sobre compradores e fornecedores, por ex.º a EDP e a GALP na energia.
- **Indústrias muito competitivas** – em que as barreiras à entrada são baixas, há muitos rivais 'iguais', cada um com produtos muito semelhantes e a informação sobre competidores está livremente disponível. Poucos (ou nenhuns) mercados são 'perfeitamente competitivos' mas alguns têm características de altamente competitivos, por exemplo, táxis em Lisboa.

## Tipos de indústria (2)

- **Indústrias Hipercompetitivas** – em que a frequência, ousadia e agressividade das interações dos concorrentes aceleraram para criar uma condição de desequilíbrio e mudança constantes.
- A hipercompetição pode converter-se em indústrias oligopolísticas, por concentração (por ex.º nos telemóveis).
- Em hipercompetição, as organizações interagem numa série de movimentos competitivos que frequentemente se tornam muito rápidos e agressivos quando elas lutam pela liderança do mercado.

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Cycles of competition

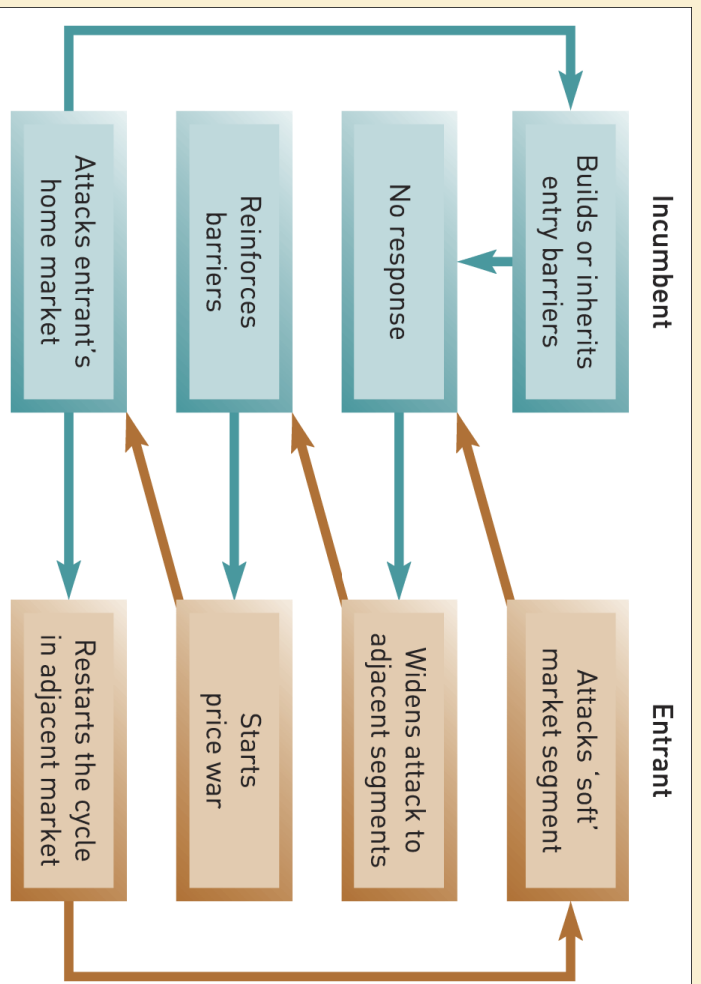


Figure 2.6 Cycles of competition

Source: Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments* by Richard A. D'Aveni with Robert Gunther. Copyright © 1994, 1995 by Richard A. D'Aveni. All rights reserved.

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

# The industry life cycle

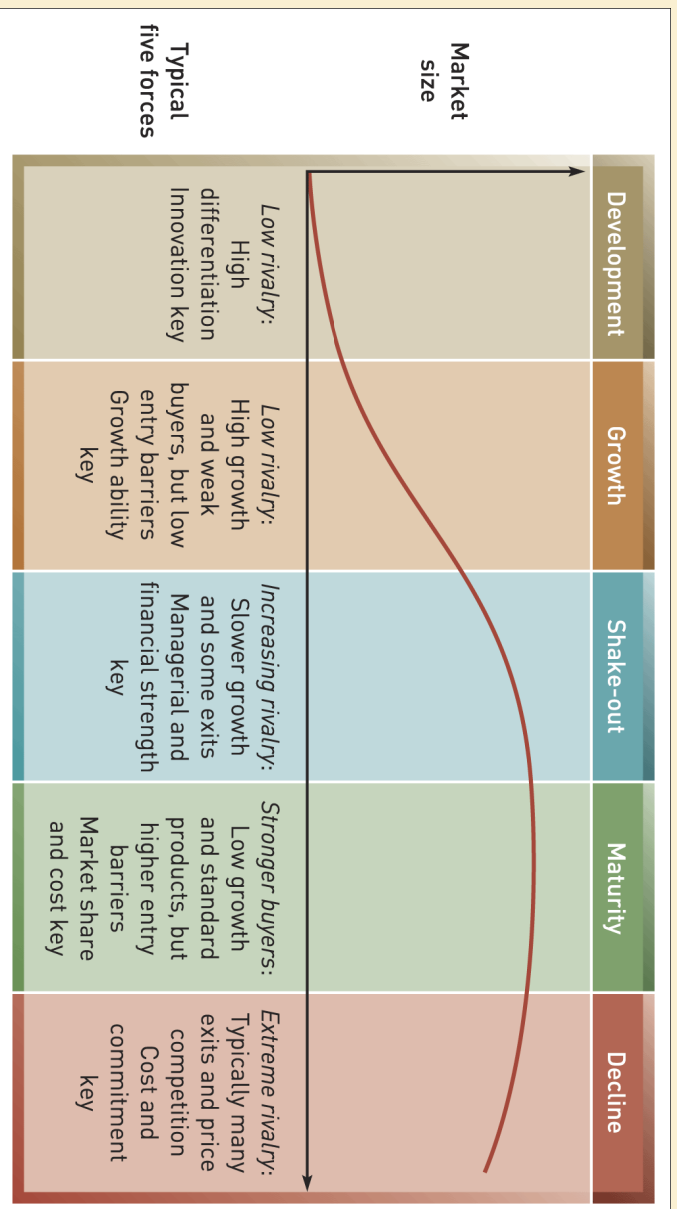


Figure 2.4 The industry life cycle

## Grupos Estratégicos



- Grupos Estratégicos** são conjuntos de organizações, dentro de uma indústria ou sector, nas quais identificamos características estratégicas similares, ou que seguem estratégias semelhantes ou que competem com base em recursos ou competências semelhantes.
- As características de um dado grupo estratégico são diferentes das características dos outros grupos estratégicos que identificamos na mesma indústria ou sector.
  - Há muitas características diferentes que permitem distinguir os grupos estratégicos.
  - os grupos estratégicos podem ser mapeados em matrizes bi-dimensionais que podem ser ferramentas de análise muito úteis.



# Características para identificar grupos estratégicos

It is useful to consider the extent to which organisations differ in terms of characteristics such as:

- Scope of activities**
- Extent of product (or service) diversity
  - Extent of geographical coverage
  - Number of market segments served
  - Distribution channels used

- Resource commitment**
- Extent (number) of branding
  - Marketing effort (e.g. advertising spread, size of salesforce)
  - Extent of vertical integration
  - Product or service quality
  - Technological leadership (a leader or follower)
  - Size of organisation

Figure 2.7 Some characteristics for identifying strategic groups

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

# Grupos Estratégicos na Indústria farmacéutica indiana

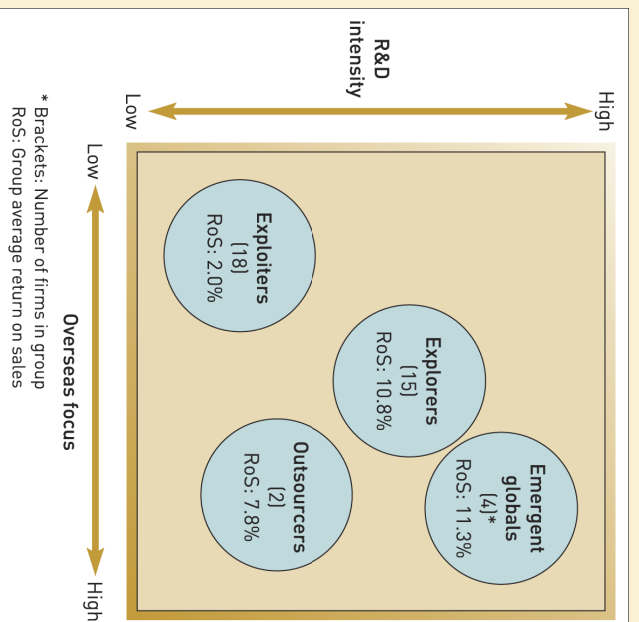


Figure 2.8 Strategic groups in the Indian pharmaceutical industry  
Source: Developed from R. Chittoor and S. Ray, 'Internationalisation paths of Indian pharmaceutical firms: a strategic group analysis', *Journal of International Management*, vol. 13 (2009), pp. 338-55

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Utilidade da análise de grupos estratégicos

- **Entender os competidores** – permite focar a análise nos nossos competidores directos dentro do mesmo grupo estratégico, em vez de olharmos a indústria como um todo. (Por ex.º o Continente vai analisar o Jumbo e o Pingo Doce)
- **Análise de oportunidades estratégicas** – ajuda a identificar ‘espaços estratégicos’ atractivos mas insuficientemente preenchidos dentro de uma indústria.
- **Análise de ‘barreiras à mobilidade’** i.e. obstáculos à mudança de um grupo estratégico para outro. Estas barreiras têm que ser superadas para uma organização ‘entrar’ em grupos estratégicos mais atractivos. Uma organização pode criar barreiras para defender uma posição interessante que detenha num grupo estratégico.

## Segmentos de Mercado



**Um segmento de mercado** é um grupo de compradores que têm necessidades semelhantes entre si e que são diferentes das necessidades dos outros compradores desse mercado.

- Quando esses grupos de compradores são relativamente pequenos, chama-se-lhes ‘nichos’.
- As necessidades dos compradores variam. Um maneira de construir uma estratégia segura dirigida a um segmento é focar necessidades bem distintas dos compradores desse segmento..
- As necessidades dos compradores variam por razões diversas – essas razões (factores) podem servir para identificarmos segmentos de mercado distintos.
- Nem todos os segmentos são oportunidades de mercado viáveis ou atraentes – temos que avaliá-los.

# Bases para segmentação de mercado

Type of factor	Consumer markets	Industrial/organisational markets
Characteristics of people/organisations	Age, sex, race Income Family size Life-cycle stage Location Lifestyle	Industry Location Size Technology Profitability Management
Purchase/use situation	Size of purchase Brand loyalty Purpose of use Purchasing behaviour Importance of purchase Choice criteria	Application Importance of purchase Volume Frequency of purchase Purchasing procedure Choice criteria Distribution channel
Users' needs and preferences for product characteristics	Product similarity Price preference Brand preferences Desired features Quality	Performance requirements Assistance from suppliers Brand preferences Desired features Quality Service requirements

Table 2.1 Some bases of market segmentation

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Quem são os compradores estratégicos?

**O comprador estratégico** é a pessoa (ou conjunto de pessoas) a quem a estratégia primeiramente se dirige porque é (são) quem tem maior influência sobre quais bens e serviços são comprados.

Exemplos:

- Para um fabricante de produtos alimentares os compradores estratégicos são as centrais de compras dos retalhistas (por ex.º do Continente ou da Jerónimo Martins) e não o consumidor final.
- Para um fabricante de farmácia podem ser os hospitais e as autoridades de saúde (e os médicos, em medicina privada), raramente será o paciente.

## Factores Críticos de Sucesso (FCSs)

- **Factores Críticos de sucesso** são aqueles factores que são **particularmente valorizados pelos compradores ou que proporcionam uma vantagem significativa em termos de custo.**
  - Os **Factores Críticos de sucesso** podem ser uma fonte importante de vantagem competitiva para a organização que os tiver (ou uma desvantagem para a organização que carcer deles).
  - Diferentes indústrias e mercados terão diferentes **Factores Críticos de sucesso** (Por ex.<sup>o</sup>, no transporte aéreo 'low cost', os FCS serão pontualidade e relação qualidade/preço enquanto, em transportes aéreos de serviço completo, o FCS será a qualidade de serviço).

## Pensamento 'Oceano Azul'

- 'Oceanos Azuis' é uma metáfora que se refere a novos espaços no mercado onde a competição é minimizada.
- 'Oceanos Vermelhos' são aquelas áreas de actividade ou 'indústrias' que já estão bem definidas e onde a rivalidade é intensa.
- O 'pensamento Oceano Azul' encoraja os empreendedores e gestores a serem 'diferentes', buscando ou criando espaços de mercado que não estão actualmente a ser servidos.
- Uma '**tela estratégica**' compara os concorrentes de acordo com o seu desempenho relativamente a FCS buscando desenvolver estratégias baseadas na criação de novos espaços de mercado.

# Tela Estratégica

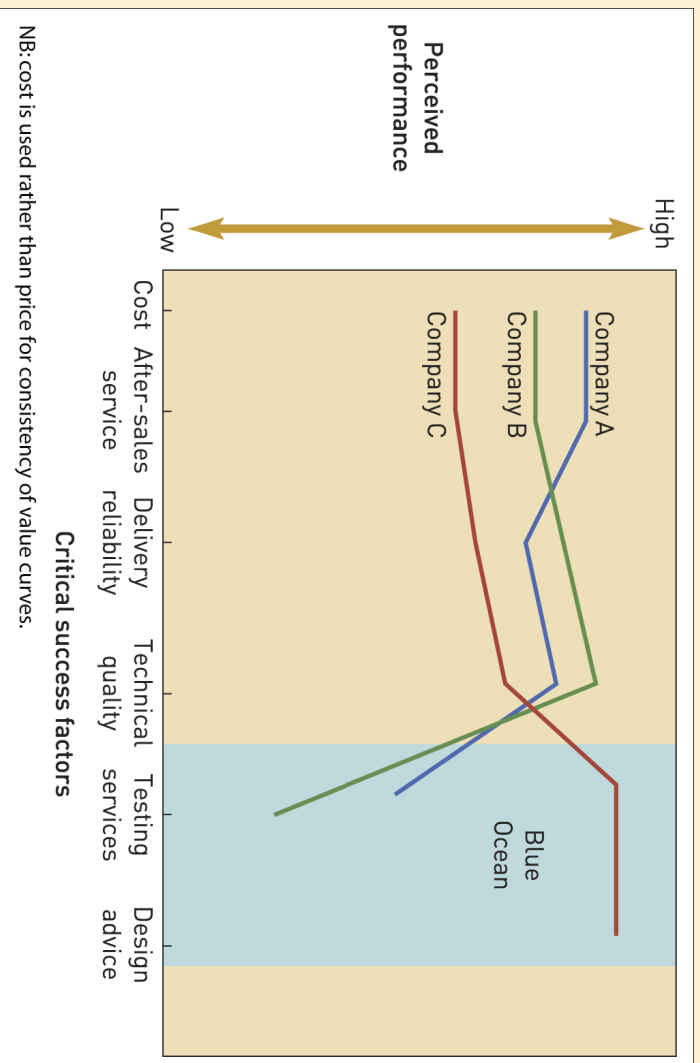


Figure 2.9 Strategy canvas for electrical components companies

Source: Developed from W. C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, 2005, Harvard Business School Press

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9<sup>th</sup> Edition, © Pearson Education Limited 2011

## Sumário do capítulo 2 - (1/2)

- As influências ambientais podem ser vistas como *camadas* em torno de uma organização, em que a camada externa constitui o *ambiente macro*, a camada do meio constitui a *indústria ou sector* e a camada interior inclui os *grupos estratégicos* e *segmentos de mercado*.
- O macro-ambiente pode ser analisado em termos dos *factores PESTAL*, entre os quais podemos identificar *factores de mudança chave*.
- Conforme se desenvolverem os factores de mudança chave, podem construir-se *cenários* alternativos acerca do futuro,.
- As indústrias e sectores podem ser analisados em termos das *cinco forças de Porter* – barreiras à entrada, substitutos, poder dos compradores e dos fornecedores, e grau de rivalidade entre os concorrentes. Em conjunto, estas forças determinam a *atractividade da indústria ou sector*.

## Sumário do capítulo 2 - (2/2)

- As *indústrias e sectores são dinâmicos*, e as suas mudanças podem ser analisadas em termos do *ciclo de vida da indústria*, de *mapas comparativos de cinco forças* e de *ciclos de competição hipercompetitiva*.
- Na camada interna do ambiente, *podem usar-se a análise de grupos estratégicos*, a *análise de segmentos de mercado* e a *tela estratégica* para identificar hiatos ou oportunidades estratégicas.
- As estratégias '*Oceano Azul*', caracterizadas pela baixa rivalidade, serão presumivelmente melhores oportunidades do que as estratégias '*Oceano Vermelho*' em que se enfrentam muitos rivais.
- O principal motivo para se fazer a **Análise do Ambiente é identificar OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.**