



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO
CORPORATE
DE CRESCIMENTO

IVO ANJOS / JOÃO ANTUNES / JORGE ALVES / MIGUEL ANTUNES

1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

(Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009)

Sun Tzu disse:

Todos os homens conseguem ver as táticas pelas quais eu venço, mas o que nenhum consegue ver é a estratégia que esteve na base da vitória.

(Sun Tzu, 2012)



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.1 INTRODUÇÃO



PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO

FORMULAÇÃO
ESTRATÉGICA



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.2 DEFINIÇÃO

ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Conjunto integrado de compromissos e acções que a empresa toma para conseguir vantagem competitiva, através da exploração de competências essenciais em mercados de produtos específicos.

(Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008)

Nota: Estratégia ao nível de SBU – strategic business unit.



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.3 IMPORTÂNCIA

- ✓ O grande objectivo de qualquer estratégia de negócio é ganhar uma posição favorável em relação aos concorrentes e assim garantir retornos superiores.
- ✓ Uma estratégia bem desenhada integra e coordena recursos, capacidades e competências da empresa de forma a adaptá-la à envolvente.



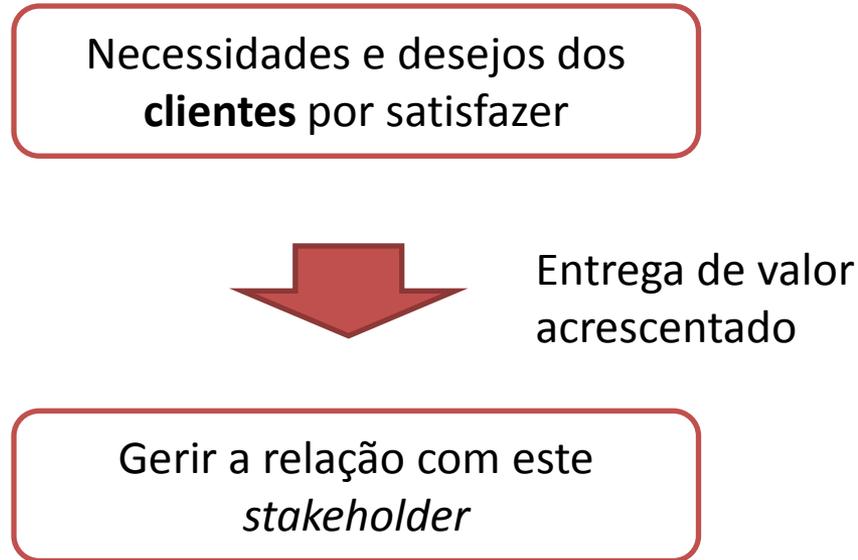
REPERCUSSÕES NO DESEMPENHO DE LONGO-PRAZO



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.4 CLIENTES

Ao nível intermédio da estratégia, os clientes representam um ponto vital para a empresa.





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.5 DIMENSÕES DA RELAÇÃO COM CLIENTES

REACH

É uma dimensão quantitativa pois tem que ver com o alcance e número de clientes a que a empresa consegue estabelecer ligações.

RICHNESS

A intensidade da relação empresa/clientes é abordada nesta dimensão. A comunicação eficaz entre ambos é a base para a partilha de informação.

AFFILIATION

A comunicação, a confiança e proximidade na relação empresa/cliente leva a interacções úteis. Há como que uma cooperação entre ambos para dar resposta a necessidades por satisfazer.



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.6 GERIR A RELAÇÃO COM CLIENTES

QUEM

- Segmentação de mercado
- Definem-se os grupos a que queremos chegar através da estratégia escolhida

O QUÊ

- Desejos e necessidades que queremos satisfazer
- Monitorizar tendências e alterações das exigências dos clientes
- Importância das actividades que acrescentam valor ao produto

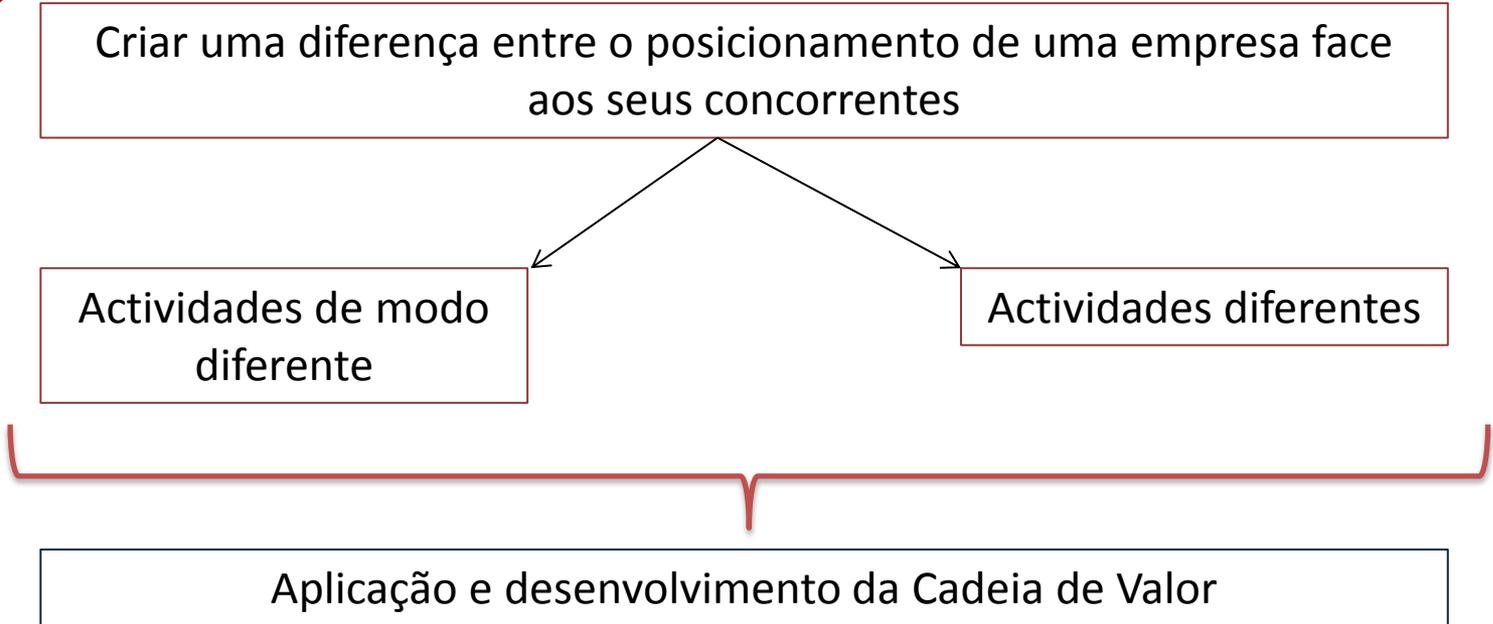
COMO

- Relacionado com o posicionamento
- Importância das competências essenciais da empresa na criação de valor
- Para maior eficácia, é necessária uma constante actualização de competências



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.7 PROPÓSITO



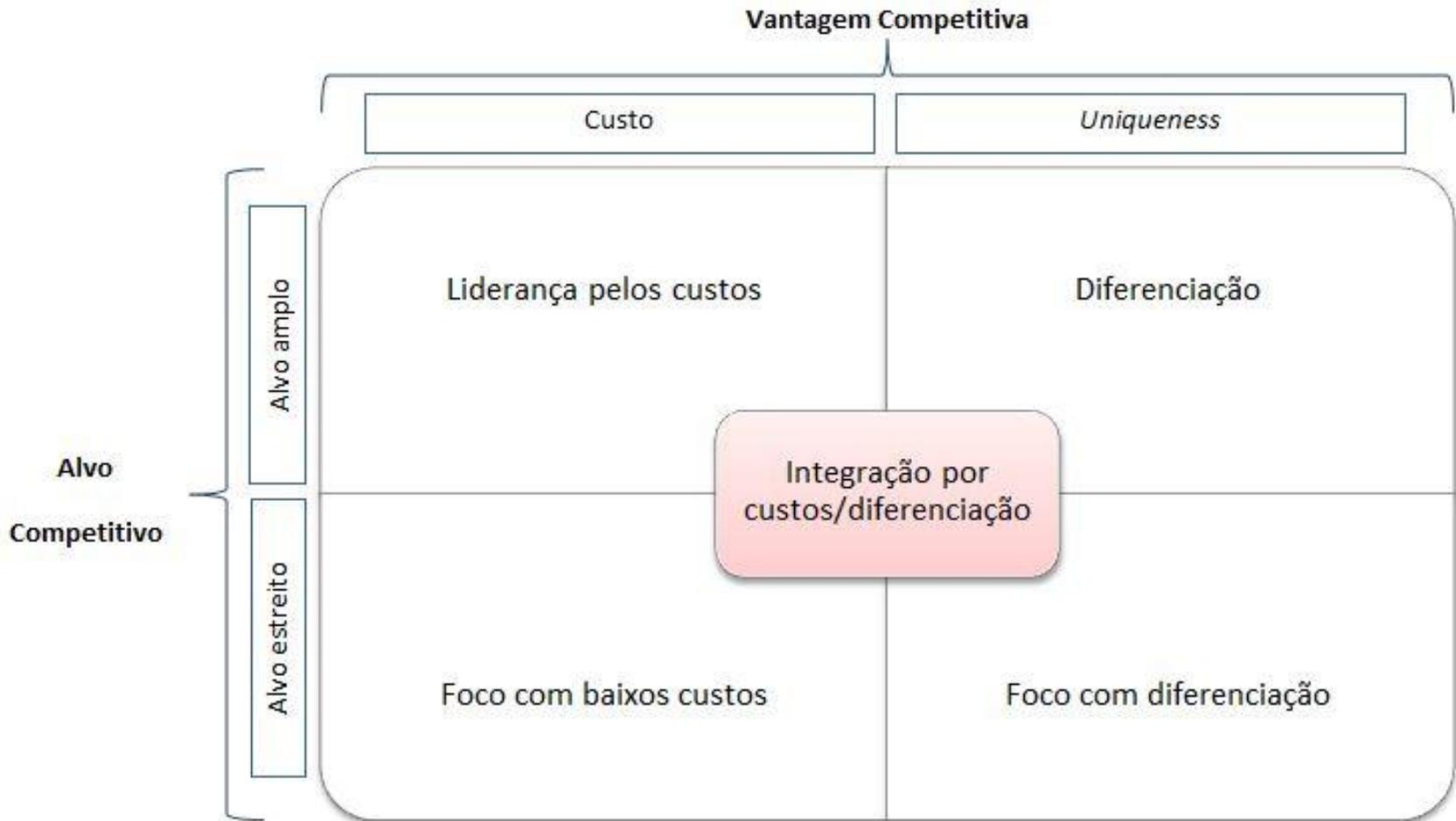
“Strategic fit among many activities is fundamental not only to competitive advantage but also to the sustainability of that advantage”

Michael Porter



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8 TIPOS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8 TIPOS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Estabelecimento e exploração de uma particular vantagem competitiva com um específico alvo competitivo

5 níveis de estratégia | Vantagem competitiva

Custo inferior
aos seus
concorrentes

Habilidade em
diferenciação



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8 TIPOS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8 TIPOS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Ameaças e oportunidades | Ambiente externo



Forças e fraquezas | Ambiente interno



Aplicação das acções necessárias

Eficácia e sucesso na implementação de estratégias de negócios



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS

Conjunto integrado de acções em ordem a produzir bens/serviços com características aceitáveis para os clientes ao preço de custo mais baixo face aos concorrentes

Grau de diferenciação

Mercado global de massas

Constante esforço e orientação para redução de custos



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS

Constante esforço no complemento das actividades primárias e secundárias

Objectivo

Redução de custos com foco orientado para manutenção de níveis de diferenciação

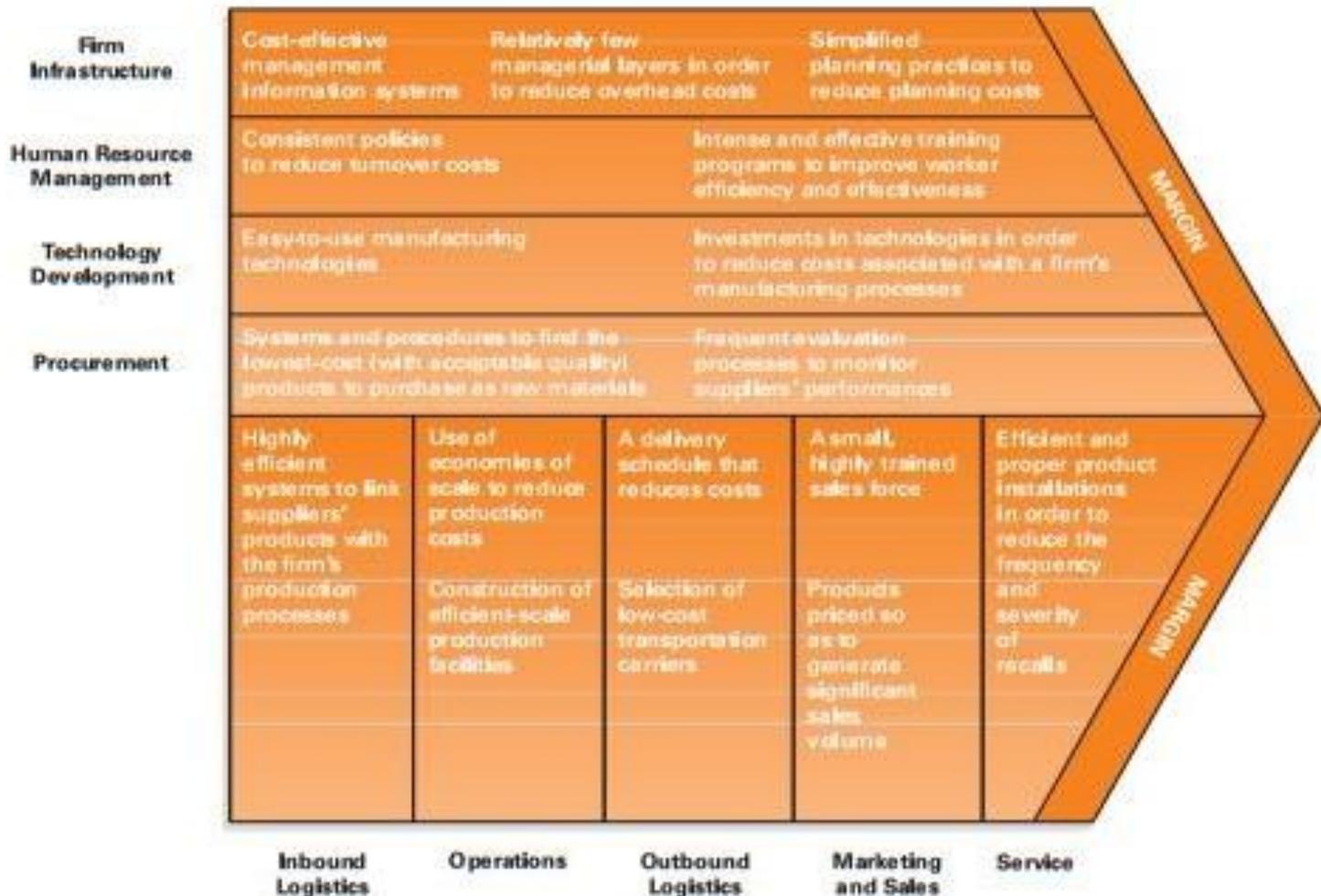
- Actividades primárias, logística de entrada e saída
- Impacto significativo nos processos de custos de produção
- Vantagem competitiva a nível de logística

Valor acrescentado



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

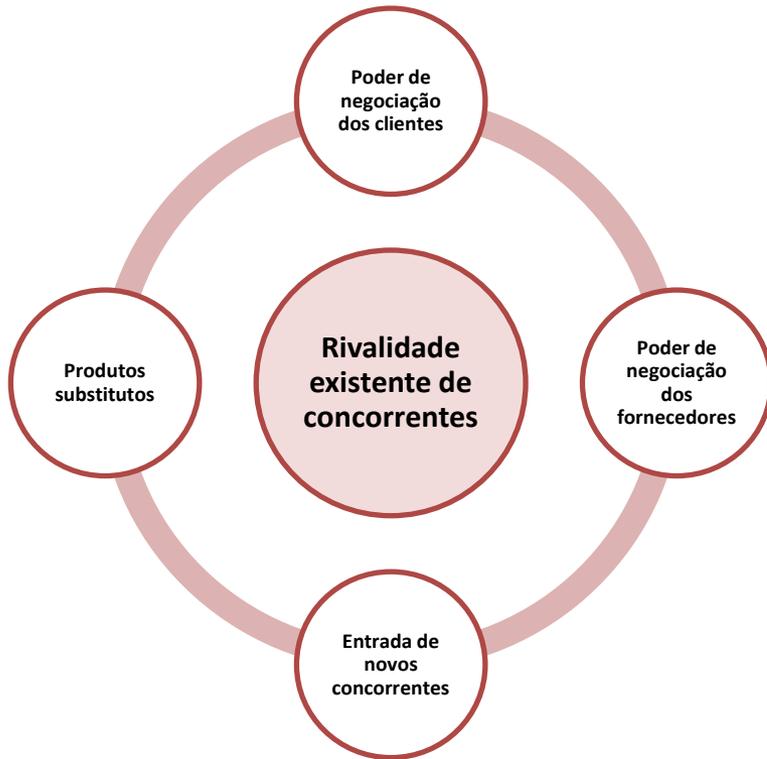
1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS



Rivalidade existente de concorrentes

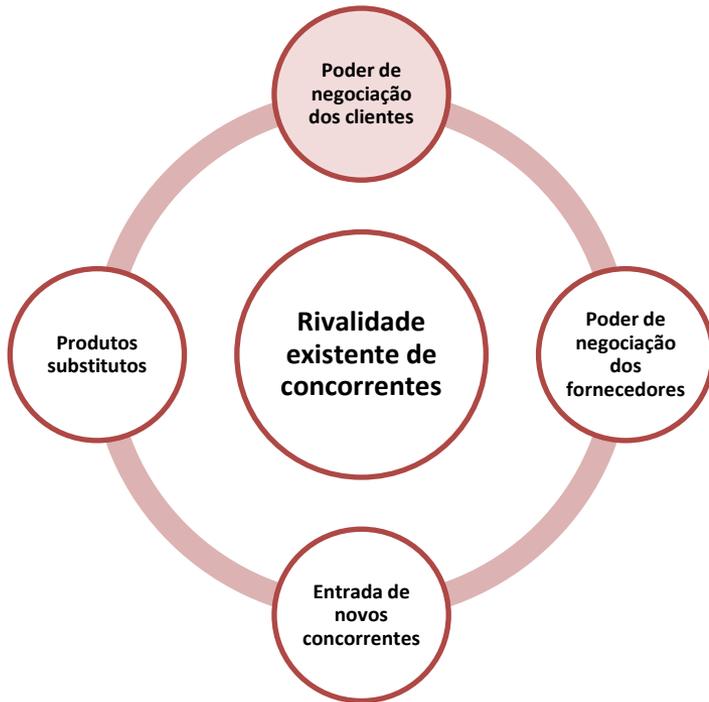
Ter uma posição de liderança pelos custos é valioso no que concerne ao relacionamento com os concorrentes

Concorrentes hesitam em competir numa perspectiva de preço, especialmente depois de avaliar os potenciais rendimentos de tal competição



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS



Poder de negociação dos clientes

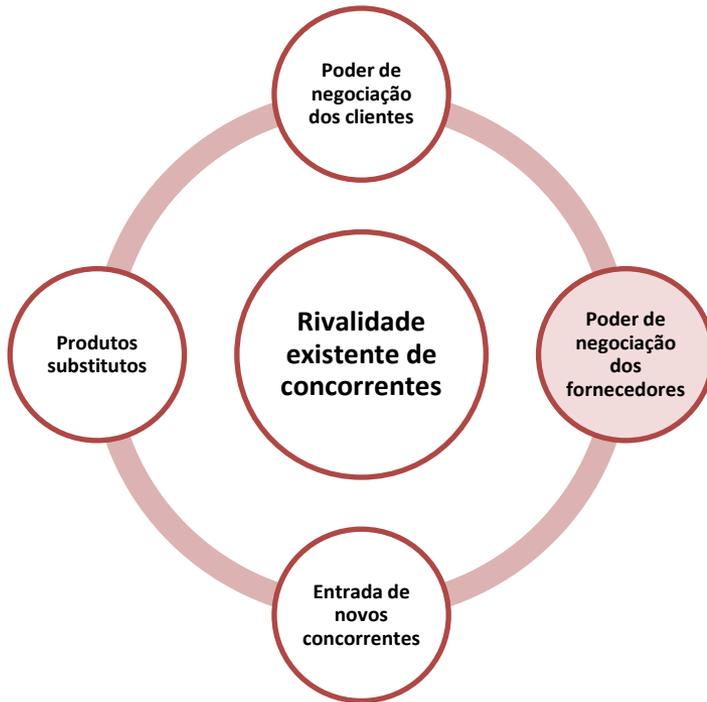
Clientes poderosos podem forçar um líder por custos a reduzir os seus preços de venda, mas não abaixo do nível que o próximo concorrente mais eficiente líder por custos

Preços baixos demais podem prevenir os concorrentes de ganhar o retorno médio da indústria o que poderá levar á saída dos mesmos no mercado



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS



Poder de negociação dos fornecedores

Melhores margens de negócio que os concorrentes

Aumento de margens através da redução de custos

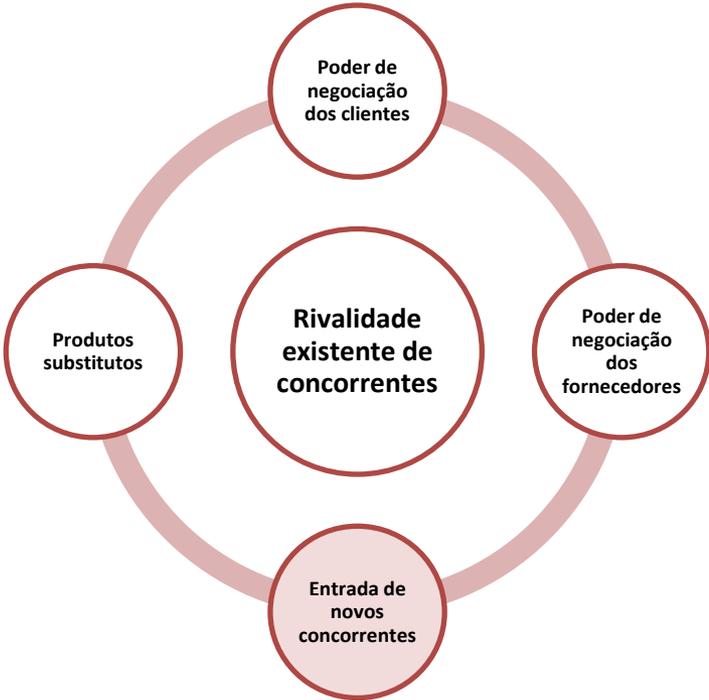
Maiores margens brutas em relação aos concorrentes possibilita a absorção do aumento de preços dos fornecedores

Um poderoso líder por custos pode estar apto a conter o aumento generalizado de preços dos fornecedores



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS



Entrada de novos concorrentes

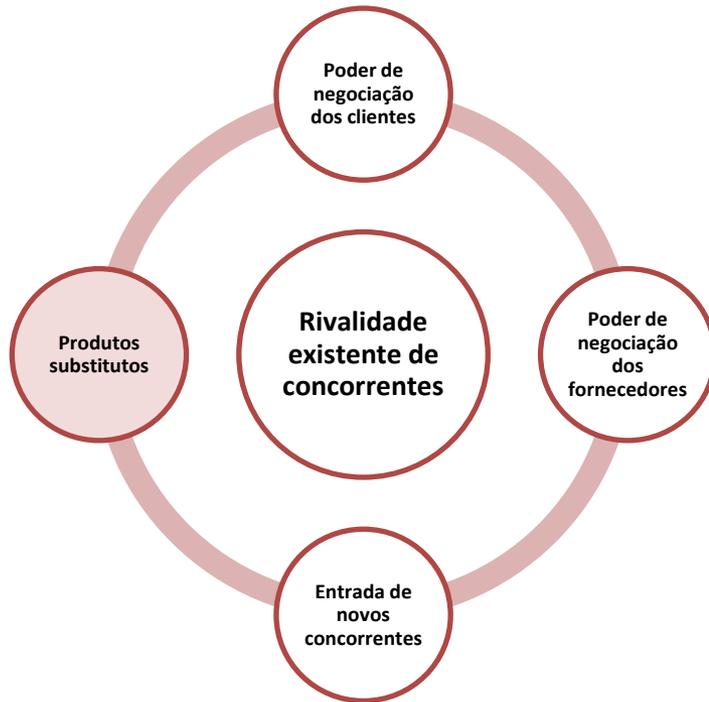
Aumento constante de níveis de eficiência aumenta as margens de negócio, estas servem como uma significativa barreira de entrada na industria para potenciais concorrentes

Concorrentes têm de estar aptos a aceitar o facto de ganharem não mais que o retorno médio esperado



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS



Produtos substitutos

Posição atractiva em termos de produtos substitutos

Produtos substitutos materializam-se em problemas quando as suas características a nível de diferenciação e de custos são atractivas para o cliente

Maior flexibilidade a nível de preços em relação aos concorrentes

Flexibilidade na medida em que os líderes pelos custos estão aptos a reduzir os preços em ordem a reter os clientes



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.1 LIDERANÇA PELOS CUSTOS

Riscos da liderança por custos

Sistema usado de produção e distribuição do produto/serviço ocorrer no risco de se tornar obsoleto devido às inovações dos concorrentes

Foco bastante dirigido para a redução de custos pode ocorrer no risco de não entender os níveis de diferenciação dos clientes

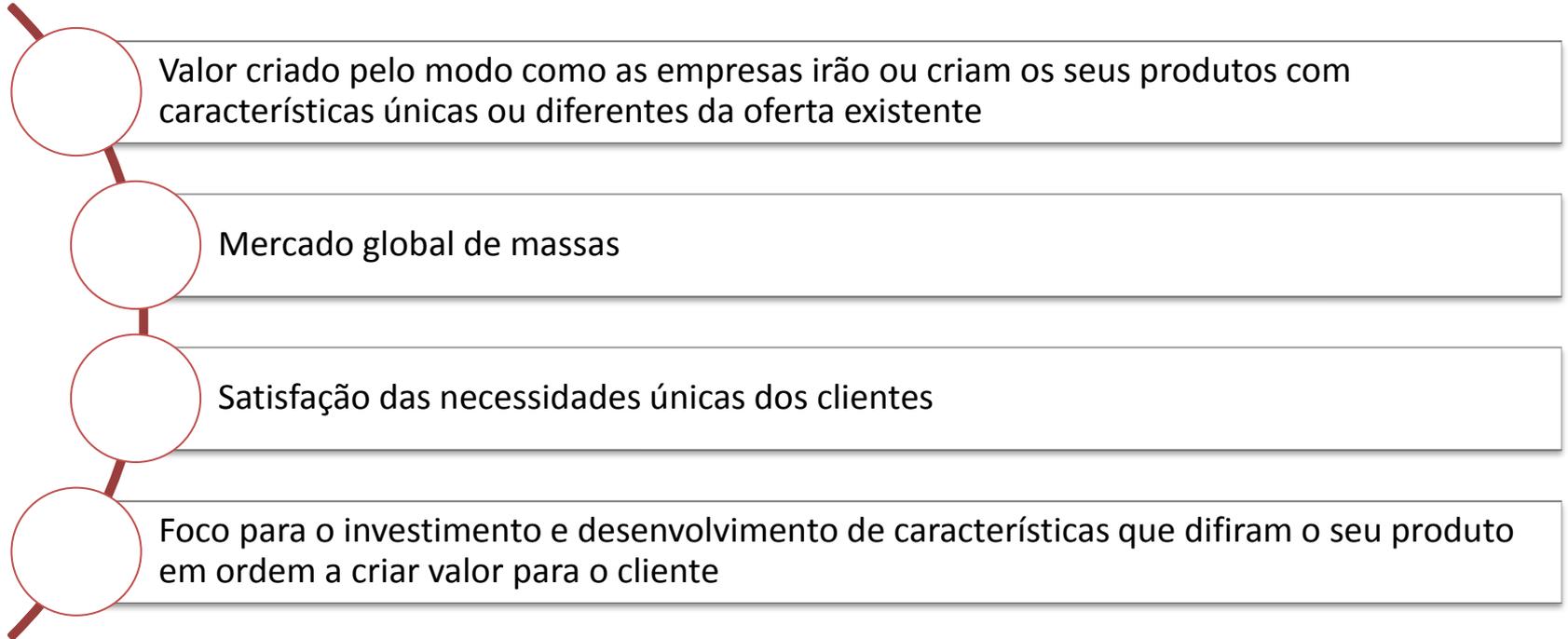
Imitação. Por vezes os concorrentes aprendem como imitar a estratégia dos líderes por custo com sucesso



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO

Conjunto integrado de acções em ordem a produzir serviços/bens (a um custo aceitável) ao qual os clientes atribuem um grau de importância relevante para eles





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

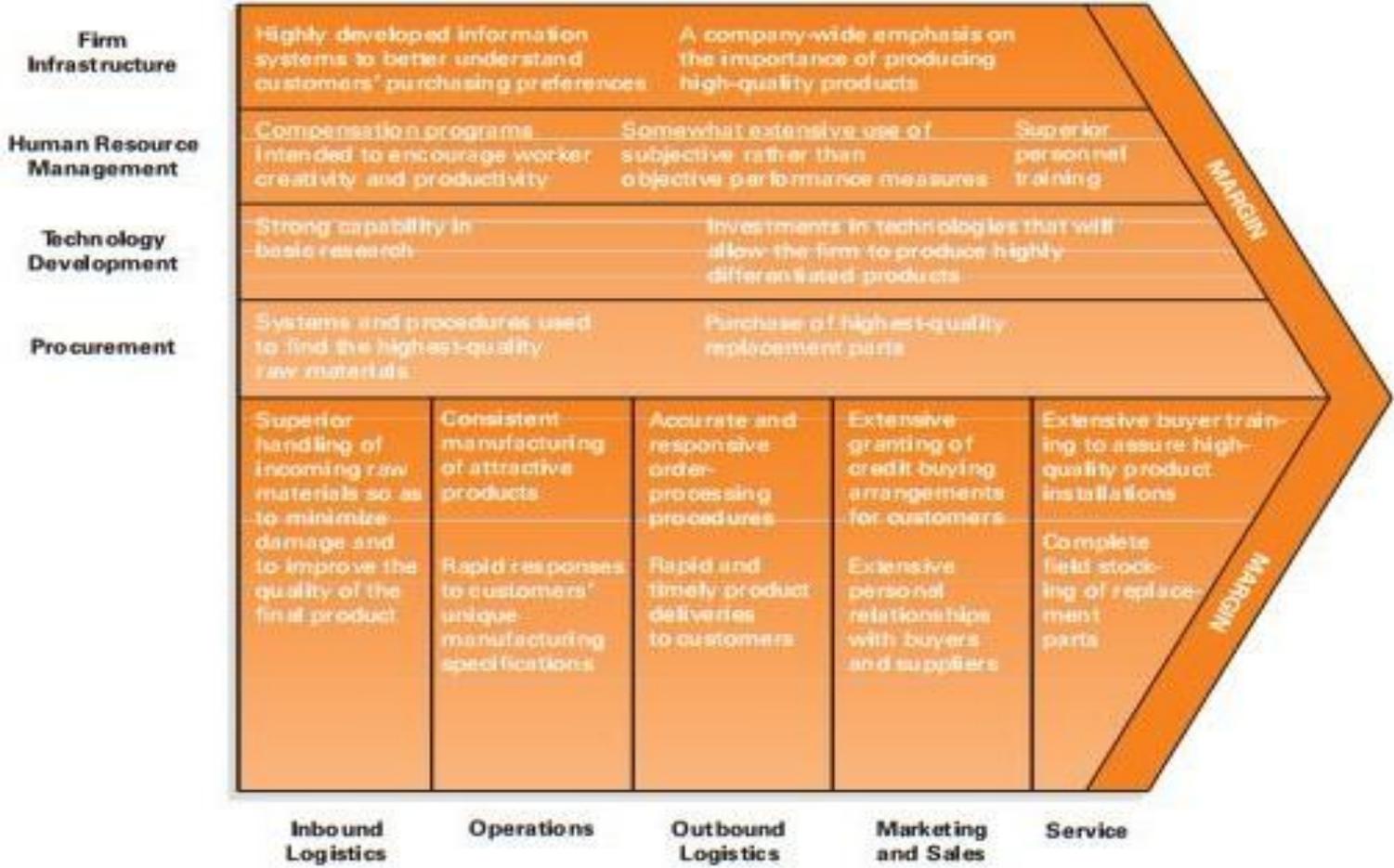
1.8.2 DIFERENCIAÇÃO

- Características únicas
- Produtos/serviços inovadores
- Superioridade técnica
- Qualidade e confiança
- Performance e Design
- Rápidas inovações de produtos
- Liderança tecnológica



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

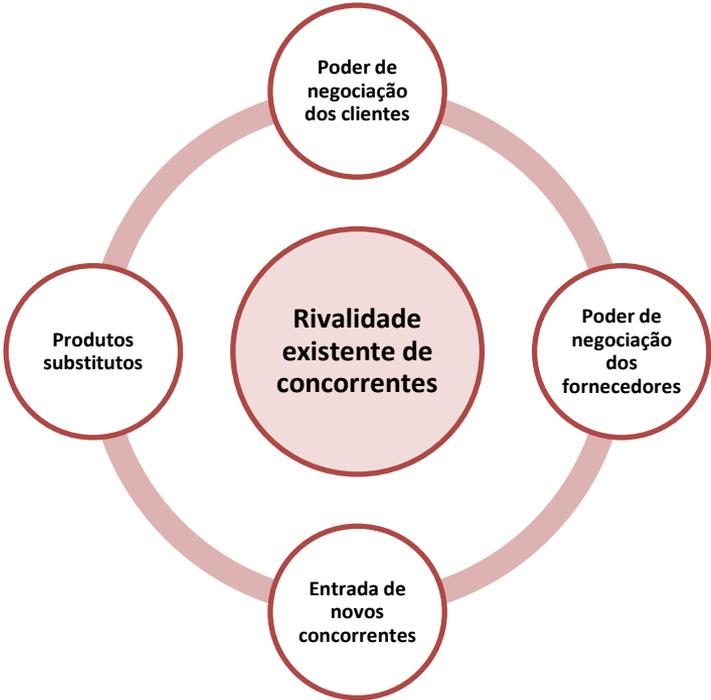
1.8.2 DIFERENCIAÇÃO





1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO



Rivalidade existente de concorrentes

Clientes tendem a ser leais compradores de produtos diferenciados

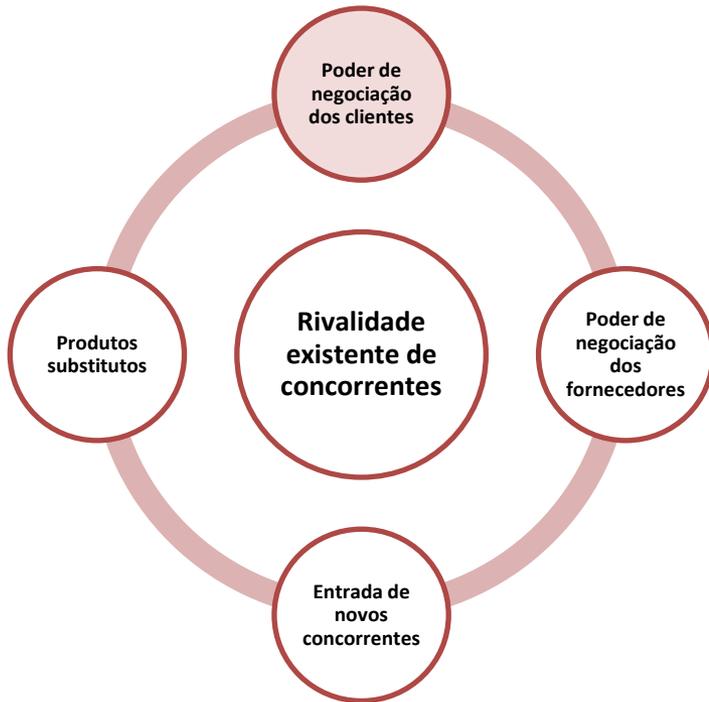
A lealdade de consumidores com a marca, potencia aos mesmos uma sensibilidade ao preço reduzida

Relação entre lealdade na marca e sensibilidade de preços relativos aos clientes isola as empresas da concorrência



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO



Poder de negociação dos clientes

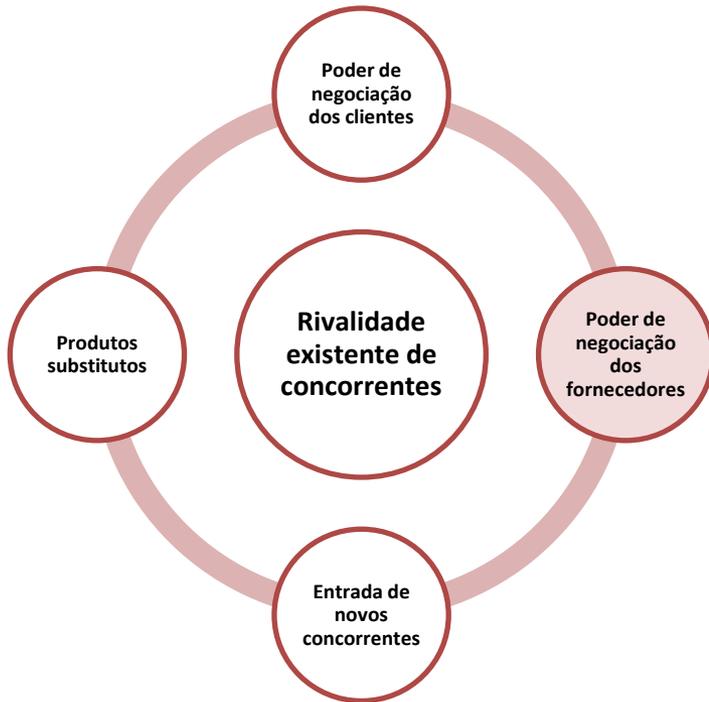
Singularidade única de produtos/serviços reduz a sensibilidade ao preço por parte dos clientes

Clientes estão dispostos a pagar mais quando um produto satisfaz as suas necessidades únicas entendidas melhor do que a concorrência



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO



Poder de negociação dos fornecedores

Preços *premium* dos produtos

Fornecedores devem fornecer produtos de alta qualidade tendo impactos nos custos da empresa

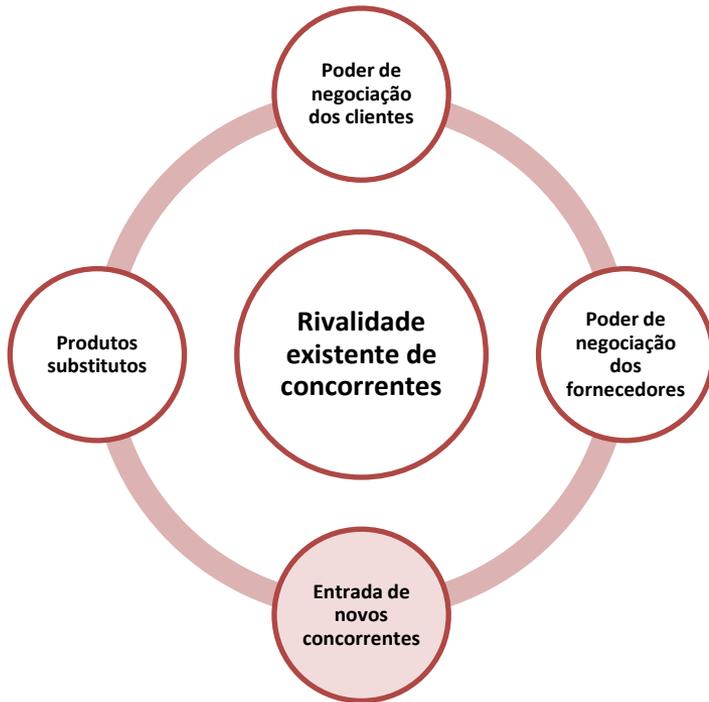
Margens de negócio altas aplicadas permitem as empresas isolá-las da influência dos altos preços dos fornecedores

Custos de fornecedores suportados pelas altas margens de negócio



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO



Entrada de novos concorrentes

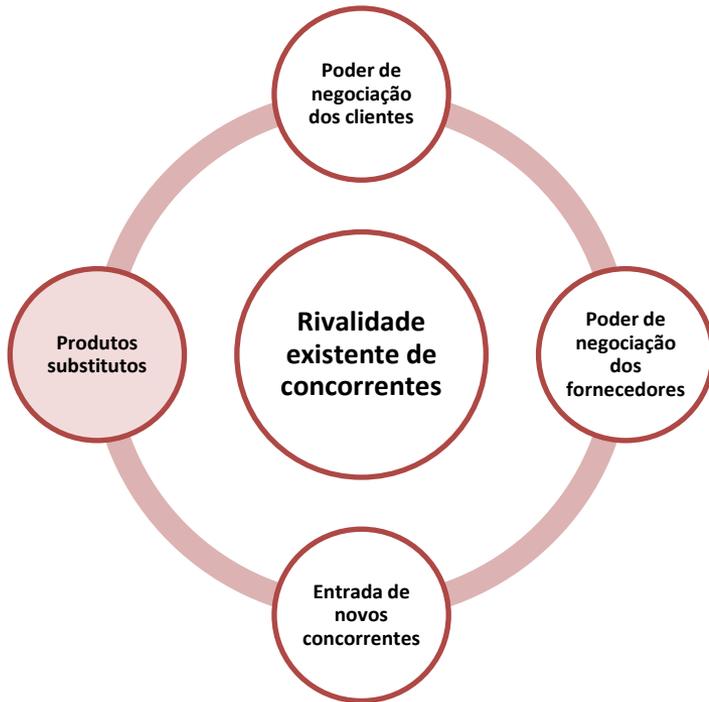
Lealdade de clientes e necessidade em alcançar a singularidade na diferenciação apresenta barreiras substanciais à entrada de potenciais concorrentes

Entrada na indústria requer investimentos significativos em recursos e paciência enquanto não se alcança a lealdade dos clientes



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO



Produtos substitutos

Venda de produtos/serviços para clientes leais apresenta um posição positiva relativa aos produtos substitutos

Empresas sem lealdade enfrentam a possibilidade dos seus clientes trocarem de produto por outro com determinadas características diferenciadoras que sirvam a mesma função



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.2 DIFERENCIAÇÃO

Riscos da
diferenciação

Consumidores podem entender que o preço diferencial entre os produtos diferenciadores e líder por custos é bastante acentuado

Empresas com a estratégia de diferenciação podem cessar o fornecimento de valor para os clientes que estão dispostos a pagar mais

Clientes podem entender que não vale a pena pagar mais por características de produtos diferenciadores, ou a sua percepção não se adequar ao próprio produto



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.3 FOCALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Conjunto integrado de acções realizadas para a produção de bens/serviços que servem as necessidades de um específico segmento de mercado

Especialização na utilização das suas actividades principais

Nicho de mercado

Vantagem competitiva em segmentos de mercado específicos



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.3 FOCALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Riscos da Focalização

Concorrentes podem se centrar num nicho de mercado e definir um segmento competitivo de um modo mais eficiente e ultrapassar estas empresas

Empresas que operem para mercados de massas podem decidir que o segmento de mercado pelas empresas com estas estratégias são atractivas e dignas de acções para perseguir esse segmento

Necessidades dos clientes enquadrados em nichos podem assemelhar-se às necessidades dos clientes estabelecidos nos mercados de massas



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.4 INTEGRAÇÃO POR LIDERANÇA PELOS CUSTOS/DIFERENCIAÇÃO

Consumidores têm altas expectativas quando compram um bem ou serviço



Integração das actividades primárias e secundárias em ordem a que permitam simultaneamente perseguir baixos custos e diferenciação



Produção eficiente de produtos



Diferenciação



Fonte de manutenção de baixos custos



Criação de valor único

Produção de eficiente de produtos com características diferenciadoras



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.4 INTEGRAÇÃO POR LIDERANÇA PELOS CUSTOS/DIFERENCIAÇÃO

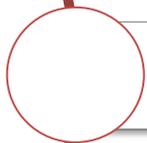
Vantagem Competitiva

Liderança pelos custos

Diferenciação



Flexíveis sistemas de produção



Redes de informação



Qualidade total de sistemas de gestão



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.8.4 INTEGRAÇÃO POR LIDERANÇA PELOS CUSTOS/DIFERENCIAÇÃO

Riscos da integração da liderança pelos custos/diferenciação

Processo complexo de integração das actividades primárias e secundárias que permitam às empresas produzir a custos baixos com características diferenciadoras que criem valor para os clientes

Empresas podem ficar “presas” no meio do processo quando tentam implementar uma vertente estratégica de liderança pelos custos e diferenciação



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

As estratégias de crescimento ao nível SBU evidenciam um papel determinante do **marketing estratégico**.



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

MATRIZ DE ANSOFF

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

Growth Vector Matrix

Fonte: adaptado de Ansoff, 1965.



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

MATRIZ DE ANSOFF

Penetração de Mercado:

O crescimento deriva do aumento da quota de mercado de produtos já existentes.

Desenvolvimento de Produto:

Criação de novos produtos para comercializar no mesmo mercado.

Desenvolvimento de Mercado:

A busca de novos mercados para introduzir produtos já existentes.

Diversificação:

Introdução de um novo produto num novo mercado.

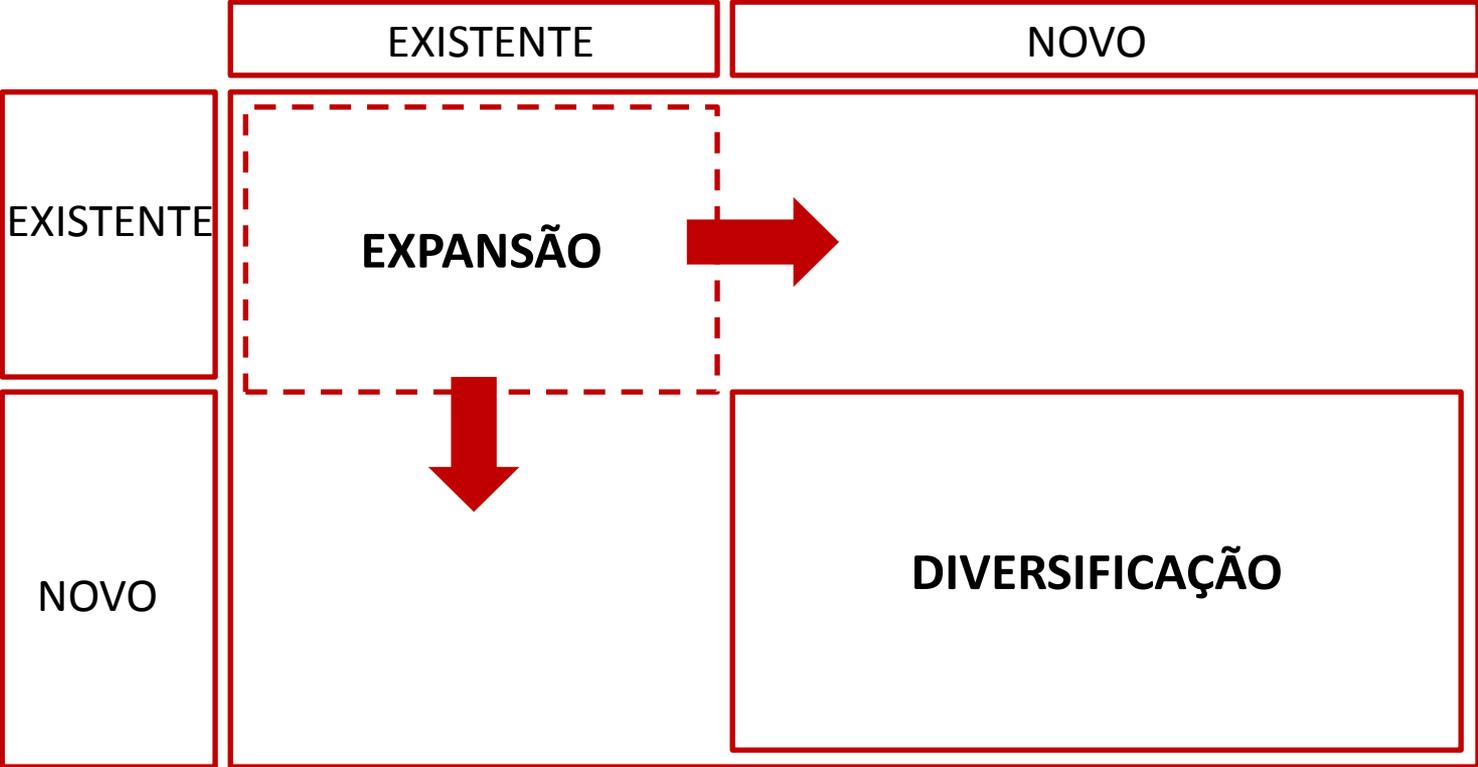
Quadrante de maior incerteza



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

MATRIZ DE ANSOFF



Fonte: adaptado de Ansoff, 1965.



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

O crescimento depende agora de duas partes: a expansão e a diversificação.

Ansoff conclui que um ajustamento à envolvente do produto/mercado da empresa nem sempre significa diversificação.

EXPANSÃO



DIVERSIFICAÇÃO



1. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

1.9 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

EXPANSÃO

Consiste em:

- Penetração de Mercado
- Desenvolvimento de Produto
- Desenvolvimento de Mercado

Este tipo de crescimento denota as evoluções estratégicas como resposta às mudanças da envolvente.

É normalmente consequência de avanços em I&D, mudanças nas exigências dos consumidores e utilização de novos materiais (Ansoff, 1965).

A hand in a suit sleeve is shown moving a black chess piece on a chessboard. The background is a blurred chessboard with various pieces.

2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

(Hitt, Ireland & Hoskisson, 2009)

Sun Tzu disse:

Ver a vitória apenas quando ela é percebida pela horda comum não é o auge da excelência.

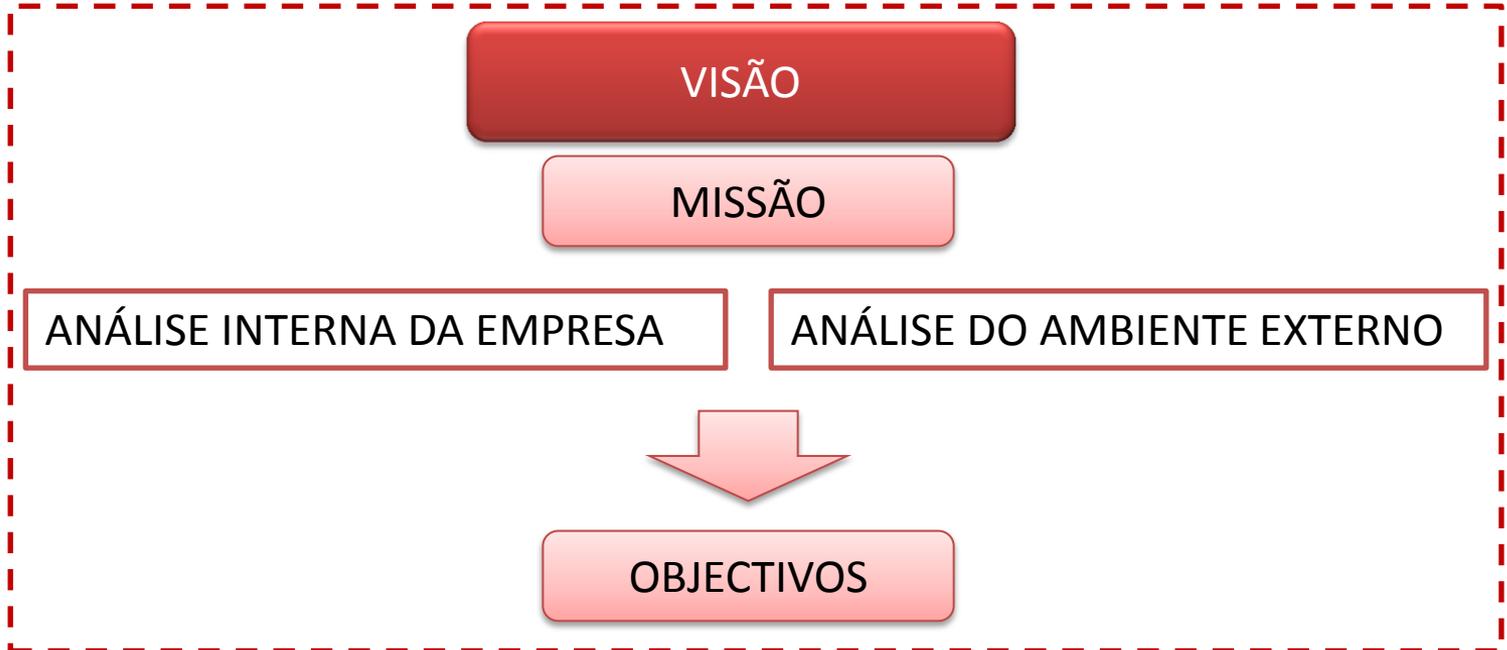
(Sun Tzu, 2012)



2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.1 INTRODUÇÃO

PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO



FORMULAÇÃO
ESTRATÉGICA





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.2 METÁFORA DO ARTESÃO

Planear

Formular

“Strategies are both plans for the future and patterns from the past”

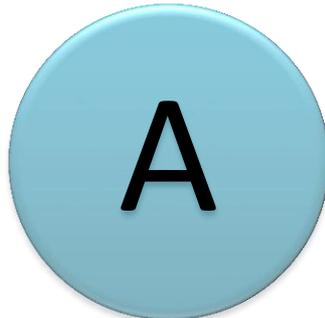
(Mintzberg, 1987)



2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.3 NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO

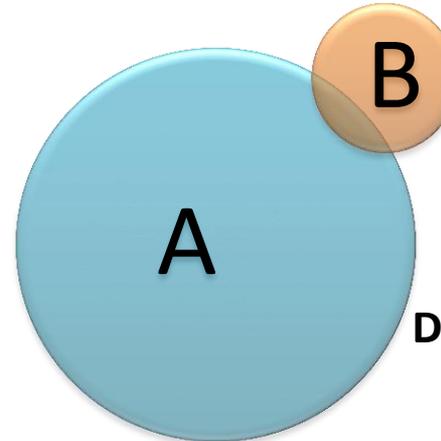
• Baixo



Single Business

95% da receita provém de um só negócio

Entre 70% e 95% da receita provém de um só negócio



Dominant Business



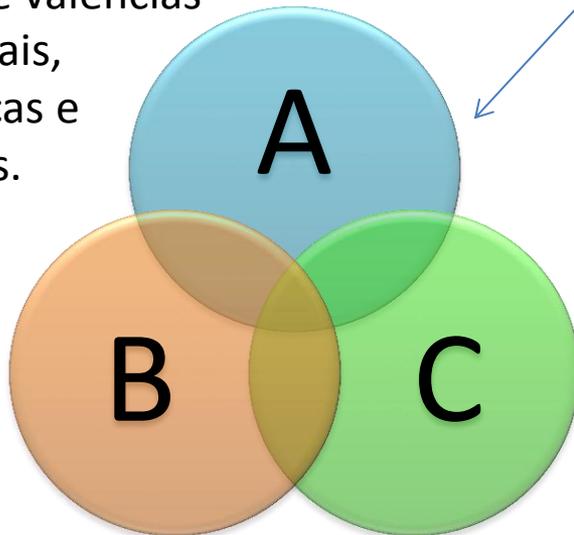
2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.3 NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO

• Moderado a elevado

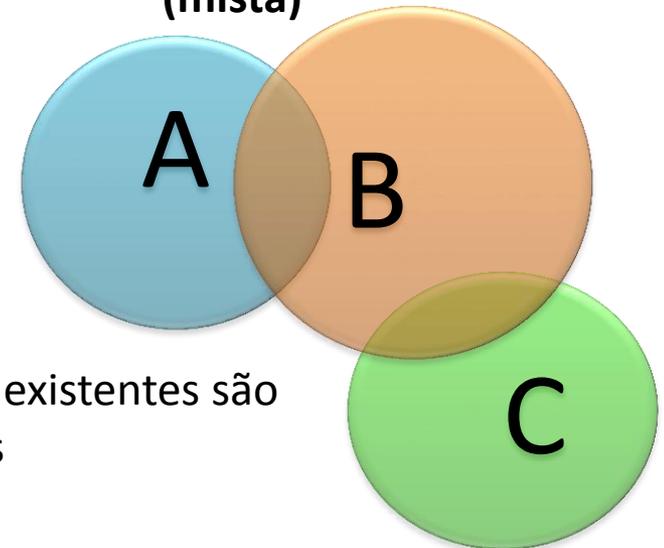
Negócio dominante
contribui com até 70%
do VN

Partilha de valências
operacionais,
tecnológicas e
comerciais.



Afinidade Forçada

**Afinidade Simples
(mista)**



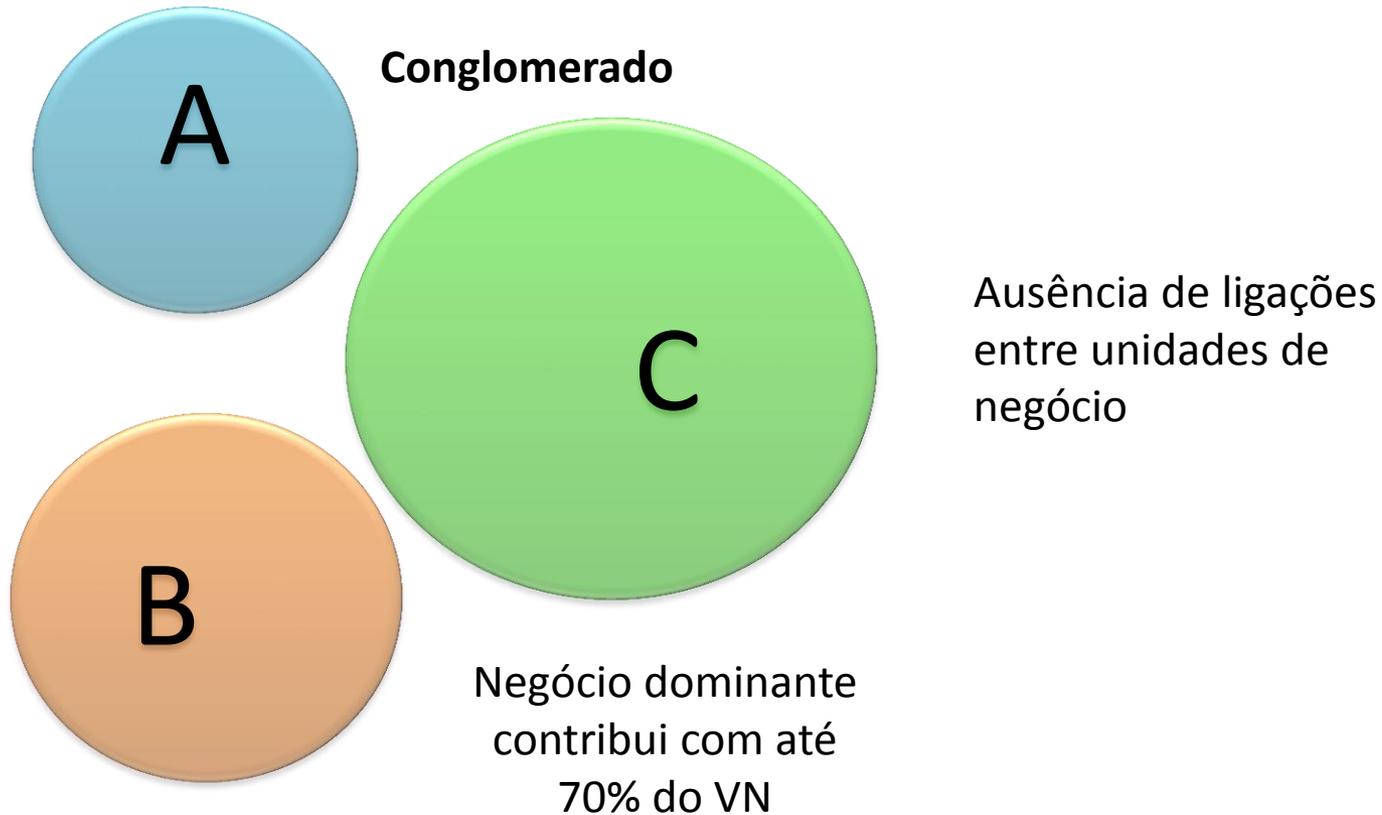
Ligações existentes são
limitadas



2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.3 NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO

- Muito elevado





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.4 RAZÕES PARA DIVERSIFICAÇÃO

Melhoria da performance geral – Criação de Valor



Neutralizar o 'Poder de Mercado' da concorrência



Reduzir o risco de gestão





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.4 RAZÕES PARA DIVERSIFICAÇÃO

Criação de valor através da diversificação

Economias de escala

- Partilha de atividades
- Transferência de competências 'core'

Poder de mercado

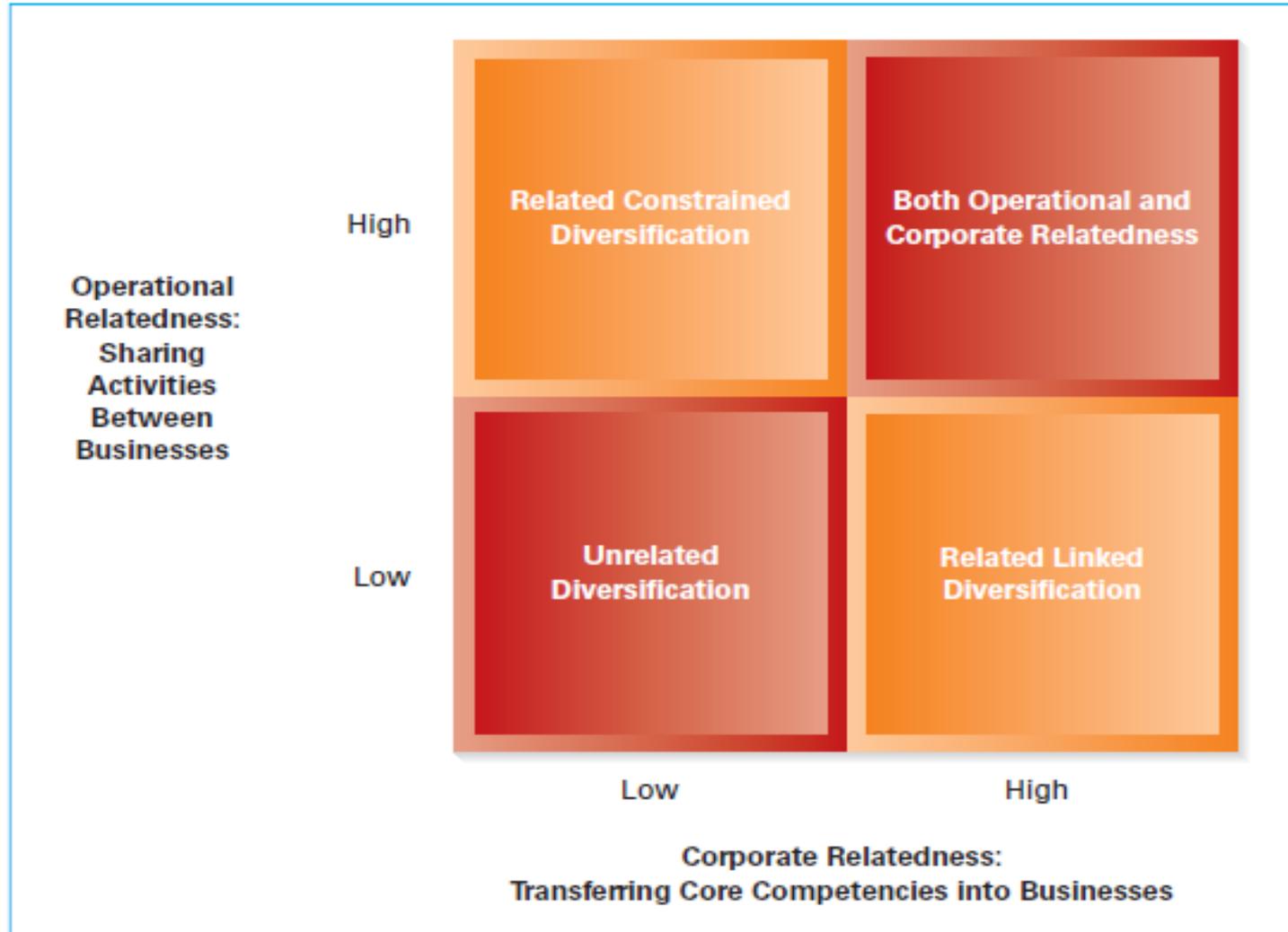
- Bloqueio competitivo através de concorrência 'multi-point'
- Integração vertical





2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.5 ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR PELA DIVERSIFICAÇÃO





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.5 ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR PELA DIVERSIFICAÇÃO

Eixos:

- Relacionamento operacional (integração vertical):
atividades partilhadas;
- Relacionamento corporativo: transferência de
competências 'Core';
- Poder de Mercado;
- Relacionamento operacional e corporativo relacionado.



2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.6 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO NÃO RELACIONADA

Afetação eficiente de recursos de capital

- Interna
- Externa

Reestruturação de negócios

The Virgin logo, written in a red, cursive script font.



2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.7 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO NEUTRA

Regulamentação 'antitrust'

Legislação fiscal

Baixa performance

Incerteza nos cash-flows futuros

Sinergias e redução de riscos



2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.8 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO REDUTORA DE VALOR

Diversificar riscos de gestão

Aumento da remuneração da equipa de gestão

Condicionantes às práticas de diversificação lesivas

- Escrutínio público
- Reputação





2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.9 DIVERSIFICAÇÃO – CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As empresas podem aumentar a sua competitividade estratégica quando procuram um nível de diversificação adequado aos seus recursos (especialmente financeiros), competências-chave analisando as ameaças e oportunidades encontradas nos ambientes institucional e competitivo.” (Chakrabarti, Singh, & Mahmood, 2003)



2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.10 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO NÃO RELACIONADA

Estratégias de
aquisição e
reestruturação

Estratégia
internacional

Estratégia
cooperativa





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.11 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Exportação

- Muito comum
- Não exige despesas de estabelecimento
- Exige custos de comercialização e distribuição
- Custos elevados (transporte e tarifas)
- Menor controlo





2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.11 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Licenciamento

- Empresa estrangeira adquire o direito para fabricar e vender os produtos
- Pago normalmente em royalties
- Forma menos dispendiosa de expansão internacional
- Baixo custo
- Baixo risco
- Pouco controlo
- Baixos retornos





2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.11 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Alianças
Estratégicas

- Muito popular nos últimos anos
- Organizações partilham riscos, custos e os recursos necessários
- Facilita o desenvolvimento de novas competências
- Poderá haver problemas de integração

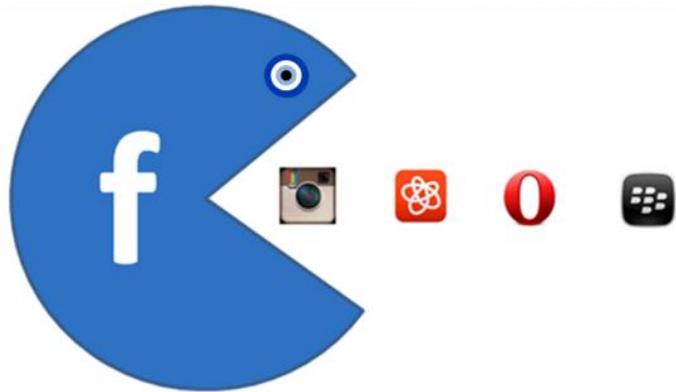




2. ESTRATÉGIAS *CORPORATE*

2.11 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Aquisição



- Rápido acesso a um novo mercado
- Custos elevados
- Maior complexidade nas negociações
- Múltiplos riscos

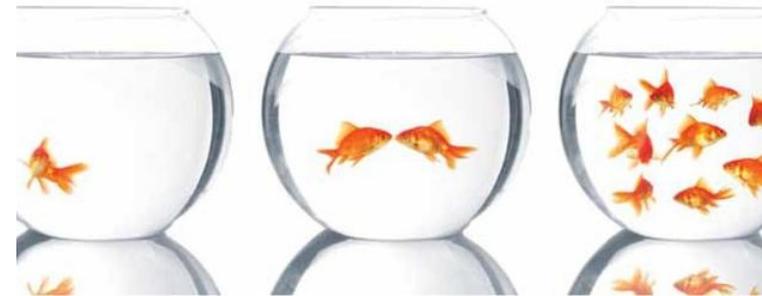


2. ESTRATÉGIAS CORPORATE

2.11 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Subsidiária

- É referido como *Greenfield Venture* (investimento de raiz)
- Processo complexo
- Processo dispendioso
- Alto risco
- Máximo controlo
- Maior potencial para obtenção de retornos acima da média



OBRIGADO

Bibliografia

- Ansoff, Igor. (1965) *Corporate Strategy, McGraw-Hill*, 1 st Ed.
- Ireland, Hoskisson and Hitt. (2009) *Management of Strategy: Concepts and cases, Thompson/ Southwestern*, 8th Ed.
- Mintzberg, H. (1987) *Crafting Strategy, Harvard Business Review*, July-August, 66-75.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction / Michael E. Porter*, first Free Press Ed.
- Tzu, Sun (2012) *A Arte da Guerra*, Edições Sílabo, 1a Edição.