

I – Introdução à Competitividade:

Competitividade – conceito multifacetado que envolve aspetos económicos quantificáveis (ex: taxa de crescimento), aspetos qualitativos (ex: impacto da educação e sistemas de valores) e a prosperidade de uma nação. Esta prosperidade resulta da interação de 3 forças essenciais:

- **Competitividade das empresas** – foco na rentabilidade;
- **Competitividade das pessoas** – foco no bem-estar pessoal;
- **Competitividade das nações** – foco na prosperidade sustentável.

A competitividade analisa como as nações e as empresas gerem a totalidade das suas competências para alcançar prosperidade sustentável e lucro, sendo que as empresas desempenham o papel principal pois geram valor acrescentado económico. Às nações compete-lhes fornecer a estrutura adequada para maximizar esse valor.

Competitividade das nações e das empresas – quer as nações quer as empresas competem na cena internacional:

- **Nações** – competem entre si para atrair investimento ou trabalho altamente qualificado (ex: trabalho na investigação científica). Medem a sua competitividade pelo **rácio**: PIB/Número de pessoas empregadas;
- **Empresas** – uma organização que opere o seu funcionamento num ambiente ineficiente ou hostil, dificilmente poderá ser competitiva (ex: empresas que operem no seio do Estado Islâmico). Medem a sua produtividade pelo **rácio**: vendas/número de empregados.

A Competitividade é mais do que se pode medir – o sucesso económico de uma nação depende da excelência do seu sistema de educação, qualidade das infraestruturas, dinamismo da investigação e da qualidade do seu governo, sendo que só ao fim de alguns anos se notam os efeitos da deterioração destes fatores sobre a competitividade. Quando falamos de competitividade, devemos prestar especial atenção aos seus fatores intangíveis, pois enfrentar desafios no reconhecimento da marca, inovação ou competências das pessoas são mais difíceis de reverter do que custos excessivos.

Para uma nação, a gestão da marca é crucial para a competitividade. Exemplos:

- Irlanda – atratividade para o investimento estrangeiro;
- Singapura – eficiência na administração;
- Colômbia – insegurança.

Para além da marca, o valor financeiro da base de clientes ou a competência dos empregados é mais difícil de calcular (ex: lealdade dos clientes da Apple).

A competitividade é mais do que riqueza – a riqueza só por si não determina a prosperidade de uma nação, empresa ou indivíduo, pois ela é o resultado da **competitividade passada**. Uma nação pode ser rica e não ser competitiva, sendo a riqueza uma **função da sorte** (ex: uma nação ter recursos naturais abundantes ou um indivíduo nascer numa família rica).

Os recursos naturais também só por si não conduzem necessariamente à competitividade (Ex: Índia e Indonésia têm muitos recursos e não são competitivas). Existem outras nações que até nem têm muitos recursos, mas que são muito habilidosos na transformação de recursos naturais importados em produtos e serviços (Ex: Irlanda e Japão).

A competitividade tem em conta o **desenvolvimento sustentável**, pois procura satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas. Um fator que afeta este desenvolvimento sustentável são os recursos naturais não-renováveis, que se não forem usados para o desenvolvimento de outras atividades (ex:

desenvolvimento do capital humano, tecnologias, equipamentos, políticas de educação, etc), então não são ativos da competitividade.

Temos que ter em consideração que se a riqueza não tiver a sua base nos recursos naturais, então ela advém da competitividade passa, o que não nos dá garantias de sermos competitivos no presente. Se tivermos uma riqueza abundante, existe um maior risco e ameaça à competitividade, uma vez que pode levar à complacência, arrogância e apatia.

Competitividade é mais do que poder – o poder económico pode ser visto como função da riqueza e da dimensão da população, sendo que num mundo global a dimensão das nações é um fator chave da competitividade (ex: Japão tem vindo a perder competitividade e permanece uma grande potência económica porque tem muita gente; Singapura tem aumentado a sua competitividade e continua a ser uma pequena potência económica).

Nas fases iniciais de desenvolvimento económico das nações, a **dimensão do mercado doméstico** é o fator de atração de investimento estrangeiro. Mais tarde, a dimensão proporciona capacidade para a produção e exportação de bens, serviços e investimentos. Apesar disso, os **sistemas de comunicação atuais, as tecnologias de transporte e a abertura dos mercados mundiais** permitem a pequenas empresas desempenhar um papel importante nos mercados internacionais, pois têm acesso quase ilimitado a recursos e talento onde quer que estejam, sendo isto um privilégio não partilhado pelas nações. Tudo isto quer dizer que uma pequena empresa tem mais possibilidades de se tornar num **player significativo** no mercado mundial do que uma pequena nação.

Benchmarking – é fulcral para a competitividade e permite uma empresa ou não saber como é que a sua performance se compara com a dos concorrentes, no mesmo horizonte temporal, sendo esta performance relacionada com o momento presente e não com o passado.

Competitividade como uma corrida – às nações e às empresas não interessa se produziu e gerou mais hoje do que ontem, o que importa é saber se conseguiu fazer mais do que os seus concorrentes. Aqui existem 2 **princípios** fundamentais: a corrida certa (escolher a base de comparação certa) e ganhar por quanto (estabelecer o objetivo).

Para ser competitivo não basta ser bom, é preciso ser diferente, sendo que a competitividade desenvolve-se maximizando a vantagem comparativa entre uma nação/empresa/individuo e o seu concorrente mais direto.

Competitividade entre as nações – para as nações a atratividade é a determinante chave da competitividade, sendo que a transferência de capital pelo IDE (Investimento Direto Estrangeiro), tecnologias, emprego e competências trazidas de um país para outro de acolhimento, contribuem para a sua prosperidade. Os packs de benefícios oferecidos pelas nações são bastante indiferenciados, podendo existir várias localizações para um investimento. De forma a atrair este investimento, os países podem invocar vantagens competitivas como: facilidade em fazer negócio, qualidade de vida, proteção da propriedade intelectual, segurança, bom funcionamento da justiça, etc.

Teoria da Competitividade – realça a importância de ir além da produtividade, ativos tangíveis, riqueza e poder como únicos determinantes do sucesso. Defende ainda que se deve mudar a estrutura de referência de:

- Benefícios de curto prazo para sustentabilidade a longo prazo;
- Comparações com a performance passada para benchmarking com concorrentes atuais;
- Ser complacente com o sucesso para a maximização de vantagens comparativas.

II – Global Competitiveness Report:

Este relatório apresenta a situação competitiva mundial, sendo a competitividade um conjunto de fatores que determinam o nível de produtividade de um país. O nível de produtividade (que determina a taxa de retorno dos investimentos) sustenta o nível de prosperidade que pode ser alcançado por uma economia.

Pilares da Competitividade – são 12 ao todo: instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, saúde e educação primária, ensino superior e formação profissional, eficiência do mercado de bens, eficiência do mercado de trabalho, desenvolvimento do mercado financeiro, preparação tecnológica, dimensão do mercado, sofisticação dos negócios e inovação.

Instituições – é a estrutura legal e administrativa em que os indivíduos/empresas/governo funcionam. A estas instituições compete-lhes a gestão das finanças públicas e ter atitudes em relação ao mercado, sempre com liberdade e eficiência das suas operações. As instituições privadas também são muito importantes pois têm práticas contabilísticas e de controlo mundialmente aceites.

Infraestruturas – determinam a afetação eficiente da atividade económica e conseguem reduzir o custo da distância entre regiões e entre a empresa e o mercado. Determina a qualidade e desenvolvimento da rede de infraestruturas de transporte e comunicação.

Ambiente Macroeconómico – a estabilidade do ambiente macroeconómico é mais importante quando assistimos à crise das dívidas soberanas com taxas de juro elevadas sobre a dívida passada, défices orçamentais e taxas de inflação crescentes.

Saúde e Educação Primária – mede a quantidade e qualidade dos investimentos feitos em educação básicas e no setor da saúde. Este pilar parte do pressuposto que uma força de trabalho saudável é bastante mais produtiva e que a educação é fundamental para ser eficiente nos processos de produção avançados e pode comprometer o avanço na cadeia de valor.

Ensino Superior e Formação Profissional – mede a qualidade do Ensino Superior e do Sistema de Formação Profissional, o que permite uma adaptação rápida ao meio envolvente em constante mudança e cada vez mais globalizado. A formação profissional é importante para garantir a atualização e melhoria das aptidões da mão-de-obra.

Eficiência do Mercado de Bens – a concorrência saudável entre empresas nacionais e estrangeiras é necessária para garantir que as mais eficientes são aquelas que permanecem no mercado. A exigência dos consumidores torna as empresas mais inovadoras e orientadas para os clientes. Aqui existe uma intervenção mínima do Estado na economia, em especial em relação ao IDE.

Eficiência do Mercado de Trabalho – este pilar está diretamente relacionado com alguns fatores importantes: flexibilidade e eficiência da força laboral; facilidade de mudança de emprego a custos baixos; variabilidade dos salários; relação clara entre incentivos e produtividade; igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Desenvolvimento do Mercado Financeiro – canaliza as poupanças dos cidadãos para projetos de investimento ou empresariais, sendo este investimento fundamental para a produtividade. Envolve o acesso a meios de financiamento (bancários ou instrumentos de financiamento), sendo que o setor bancário tem de ser regulado, de confiança e transparente.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

Preparação Tecnológica – o acesso e uso das TIC é importante e aumenta a produtividade. A tecnologia é indiferente se é nacional ou estrangeira, sendo que o IDE pode ser uma forma de captar novas tecnologias.

Dimensão do Mercado – esta dimensão permite a obtenção de economias de escala (diminuir os custos de produção ao produzir-se mais unidades). Os mercados internacionais são substitutos dos mercados nacionais com a globalização, sendo que a abertura comercial está positivamente associada ao crescimento económico (nomeadamente para Países com mercado interno escasso).

Sofisticação dos Negócios – mede a qualidade da rede de negócios e das estratégias e operações individuais das empresas. Estas redes e estratégias conduzem ao aumento da eficiência na produção de bens e serviços. Os clusters são fundamentais na avaliação deste pilar, pois promovem a inovação e reduzem os custos de operação das empresas.

Inovação – as empresas têm de desenvolver produtos e processos avançados e sofisticados para manterem a sua vantagem competitiva face aos concorrentes. Para se atingir este objetivo é necessário ter em atenção alguns fatores: construção de um ambiente propício à inovação; investimento em I&D (em especial pelo setor privado); colaboração entre universidades e empresas; proteção da propriedade intelectual.

Interação entre os 12 Pilares:

- Economias baseadas nos fatores (Ex: Bolívia) – instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, saúde e educação primária;
- Economias baseadas na eficiência (Ex: Brasil) – ensino superior e formação profissional, eficiência do mercado de bens e do mercado de trabalho, desenvolvimento do mercado financeiro, preparação tecnológica e dimensão do mercado;
- Economias baseadas na inovação (Ex: Portugal) – sofisticação dos negócios e inovação.

III – Diamante de Porter e Clusters:

Diamante de Porter e o papel da base nacional – uma empresa pode escolher entre vários modos de entrada nos mercados externos (exportação, cooperação e IDE). Aqui importa perceber como é que uma empresa de um dado país desenvolve e mantém a sua competitividade com esta entrada nos mercados externos e o porquê das empresas acumularem ativos tangíveis/intangíveis que suportam a sua competitividade internacional.

Porter desenvolveu uma estrutura analítica que se tornou muito conhecida e que incide sobre 4 aspetos do País de origem que são determinantes da vantagem competitiva:

- **Condições dos fatores;**
- **Condições da procura;**
- **Indústrias de suporte e relacionadas;**
- **Estratégias da empresa, estrutura do setor e competição.**

Condições dos fatores – Porter considera os recursos humanos, a terra, os recursos naturais e os recursos de capital os fatores básicos, ou seja, são herdados. Mais importantes ainda são os fatores avançados e que são criados, que incluem: infraestruturas sofisticadas

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

(telecomunicações, etc), mão-de-obra muito qualificada e instituições de investigação de excelência.

Porter distingue entre: **Fatores Genéricos** (podem ser usados em diferentes indústrias) e **Fatores Especializados** (desenhados para indústrias específicas).

Condições da procura – aponta 3 aspetos na base nacional:

- **Composição da Procura** – sofisticada, exigente e evoluída, antecipando tendências globais. A procura interna contribui para o sucesso da empresa;
- **Dimensão da procura e padrão de crescimento** – grande e com crescimento rápido desde o início são aspetos positivos da base nacional;
- **Grau de Internacionalização** – quanto mais a procura interna estiver sincronizada com as tendências de procura internacional, mais contribui para a competitividade da empresa.

Indústrias de suporte e relacionadas – uma indústria fornecedora nacional competitiva é uma melhor solução do que confiar em fornecedores estrangeiros muito qualificados, uma vez que são eficientes, rápidas e existe uma coordenação constante entre a empresa e a indústria fornecedora.

Estratégia da empresa, estrutura do setor e competição – um país difere de outro no que se refere ao sistema de gestão e ao mercado de capitais. Um ambiente que permita às empresas adotarem uma perspetiva de longo prazo contribui positivamente para a competitividade, sendo que a concorrência interna contribui para o desenvolvimento tecnológico (eficiente e dinâmico).

Interações do Diamante de Porter – as interações mais importantes deste diamante estão todas relacionadas com a concorrência. A **concorrência interna**, particularmente quando está agregada numa região, contribui para a criação de fatores especializados e avançados e estimula a presença de fornecedores especializados e sofisticados. A **concorrência entre empresas domésticas** que produzem produtos diferenciados alarga a procura interna e torna-a mais sofisticada.

Clusters Territoriais na Economia Mundial – os clusters são massas críticas com um sucesso não habitual em campos específicos (Ex: Silicon Valley e Portugal – calçado). São concentrações geográficas de empresas interligadas e instituições num dado setor e que compreendem uma fileira de indústrias e outras entidades importantes para a competição.

As vantagens competitivas duradouras numa economia global, cada vez mais dependem de fatores locais a que os concorrentes distantes não conseguem ter acesso. A forma como as empresas criam vantagem competitiva depende do que se passa no interior delas, mas os clusters revelam que o ambiente de negócios fora delas tem um papel fundamental.

Sem uma forte competição um cluster não tem sucesso, sendo que o cluster afeta a competição de **3 maneiras**: aumenta a produtividade da empresa na área; conduz a direção e o ritmo da inovação e estimula a criação de novos negócios (o que amplia a força do próprio cluster).

Para além de aumentarem a produtividade, os clusters desempenham um papel crucial na capacidade da empresa em inovar pois fornecem a capacidade e flexibilidade de atuar rapidamente.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

A rivalidade local é fortemente motivadora, sendo que os clusters facilitam a medição e comparação de performances porque os concorrentes locais partilham as mesmas circunstâncias.

Cluster: Melhor Acesso a Empregados e Fornecedores – o cluster amplifica a base de empregados especializados e atrai pessoas com talento. Reduz também os custos de recrutamento, melhora a comunicação e fornecimento de serviços e representa uma alternativa à integração vertical. Lidar com fornecedores locais também tem uma série de vantagens: reduz os custos de transação, diminui custos de inventário, elimina custos com importações e reduz o risco de preços excessivos.

Acesso a informação especializada – os membros do cluster têm acesso preferencial a informação do mercado, técnica e competitiva. As relações pessoais e os laços criados na comunidade desenvolvem confiança e facilitam o fluxo de informação. As ligações entre os membros de um cluster fazem com que o todo seja maior do que a soma das partes.

Acesso a instituições e bens públicos – investimentos governamentais, como infraestruturas especializadas e programas educacionais, podem realçar a produtividade das empresas (ex: recrutamento de pessoas formadas localmente).

Clusters Territoriais e a produtividade das empresas – a comunicação concentrada torna possível a um cluster a aprendizagem e a inovação, contribuindo para a dinâmica e eficiência tecnológica das empresas. A proximidade territorial também faz aumentar a confiança ao longo do tempo, facilitando a troca entre empresas e reduzindo também a incerteza através de uma cultura de negócio comum.

Composição do Cluster – empresas do cluster; conhecimento interno enraizado; ambiente institucional; laços das empresas do cluster aos clientes, centros de investigação, instituições de educação e governo local; regras e normas da atividade negocial, coesão social, cultura empresarial e apoio do governo.

IV – Competitividade das Empresas – Modelo da Empresa Ampliada: este modelo assenta sobretudo em duas premissas principais:

- As empresas criam mais valor partilhando o conhecimento (Ex: Microsoft com o sistema operativo disponível facilmente VS Apple que limitou o acesso apenas a alguns parceiros);
- Pela ligação das suas cadeias de valor, as empresas criam ainda mais valor.

No núcleo está a empresa, as marcas, os processos produtivos e administrativos e as pessoas chave. Na sua periferia estão os fornecedores, os distribuidores e os prestadores de serviços.

A propriedade de ativos e conhecimentos da empresa nuclear são a base do modelo, sendo uma decisão muito importante para a empresa a detenção ou não da propriedade de certos ativos ou conhecimento relacionados com as suas operações. A empresa nuclear é composta pelos ativos e conhecimento sobre os quais a empresa decidiu deter a propriedade.

A tomada de decisões núcleo-periferia passa pela análise da cadeia de valor da empresa e como cada um dos seus elementos cria valor acrescentado e a que custo. A cadeia de valor define a contribuição relativa das atividades primárias e de suporte da empresa para a sua margem de

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

lucro. Permite também identificar que atividades podem ser objeto de outsourcing ou partilha com parceiros cuja eficiência seja superior à da empresa

Analogia da Árvore – possível fazer uma comparação entre uma árvore e a competência nuclear da empresa:

- As folhas são os produtos finais que um dia caem e são substituídos;
- Os ramos são os produtos nucleares;
- O tronco é o negócio nuclear;
- As raízes são as fontes permanentes de competitividade e têm que ser alimentadas e desenvolvidas permanentemente.

Conhecimento Proprietário VS Cedência ao mercado - o conhecimento proprietário representa uma parte significativa do valor nuclear da empresa. A empresa tem que saber quantos ativos físicos e intangíveis precisa para ser competitiva, sendo que isto vai definir os recursos e atividades que deve transferir para a periferia.

Análise do ROA (Retur non Assets) – muitas empresas substituem a **propriedade** de ativos pelo **acesso** a ativos (ex: ter ou não um armazém). Outro problema da propriedade dos ativos, para além dos custos, é a sua rigidez (ex: fechar uma fábrica porque as condições de mercado se alteraram). Podemos concluir que a adaptabilidade é um fator chave da competitividade (ex: empresa baseada na Internet quando quer alterar o seu mix de produtos para fazer face à redução da procura, bastam apenas alguns minutos).

Quantidade de outsourcing – teoricamente tudo pode ser contratado, desde atividades de baixo valor acrescentado (ex: vigilância) até às de elevado valor acrescentado (ex: investigação e desenvolvimento). Muitas vezes, a decisão das atividades a serem contratadas em outsourcing é puramente financeira. No entanto, a decisão deve ter em conta se:

- Enfraquece as competências nucleares da empresa – Ex: A competência nuclear de uma companhia de aviação não é só pôr aviões a voar: é proporcionar uma solução de viagem aos passageiros, mover pessoas, não aviões;
- Torna a empresa vulnerável aos concorrentes – os nossos parceiros de hoje são os nossos concorrentes de amanhã, sendo que a informação partilhada pode virar-se contra a empresa;
- Vai prejudicar as relações com os clientes.

Modelo da Empresa Ampliada e a Busca da Eficiência – os principais ganhos de competitividade têm sido devidos à gestão da cadeia de abastecimento. A competitividade é baseada na **gestão da qualidade**, o que vai implicar menos custos e produtos mais baratos.

Princípios da Qualidade relacionados com a Competitividade:

1. Fazer bem à primeira;
2. Os clientes é que estabelecem as normas do sucesso;
3. Focalização nos processos;
4. Medição dos recursos necessários e dos retornos esperados;
5. Melhoria contínua;
6. Envolvimento de toda a gente.

Ligação das Cadeias de valor através da Tecnologia – esta ligação pode ser conseguida através de diferentes formas:

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

- **Intranet** – para trocar informação interna sensível dentro da empresa nuclear;
- **Extranet**- para trocar informação segura entre a empresa e a rede de parceiros;
- **Internet** – para interagir com os públicos e servir de ferramenta de comunicação. Reduz os custos de transação, inventários, ativos físicos e aumenta a flexibilidade.

A Internacionalização da Periferia - Uma tendência recente na gestão da cadeia de valor consiste na internacionalização de cada uma das suas atividades para países que têm uma vantagem comparativa única (ex: produção no Vietname, montagem no México e serviço e back-office na Índia).

Evolução do conceito de Competitividade – este conceito sofreu algumas mudanças de paradigma. Começou por pensar-se que Competitividade significa trabalhar melhor, depois que era trabalhar mais barato e por último chegou-se à conclusão que era trabalhar noutra lugar. Com isto podemos concluir que ter uma base de operações simplesmente mais barata nunca é uma vantagem competitiva a longo prazo, pois mais cedo ou mais tarde uma localização mais barata vai aparecer e retirar a sua competitividade.

No passado recente procurou-se melhorias no cumprimento das encomendas. A gestão de processos e a tecnologia aumentaram a eficiência das empresas ao levarem o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo. **Atualmente**, o desafio da competitividade é duplo:

- Gerar mais encomendas, encomendas de maior valor e satisfazê-las a um custo menor;
- Conhecer melhor os clientes para criar relações duradouras com eles.

Novos modelos de negócio - A tecnologia aumentou a escolha de canais disponíveis para chegar aos clientes, à medida que aparecem novos modelos de negócio:

- **Desintermediação** - tenta retirar o maior número de intermediários possível (Ex: Dell computers e Easyjet)
- **Reintermediação** - acontece quando um prestador de serviços se intromete entre um vendedor e o comprador para fornecer um serviço de valor acrescentado (Ex: eBay e Amazon.com)
- **Leilão inverso (reverse auctioning)** - acontece quando um comprador estabelece o preço máximo que está disposto a pagar por um produto e convida os vendedores a apresentar o preço mais baixo possível (Ex: para grandes quantidades de produtos standardizados tais como commodities, matérias primas, etc).

A empresa ampliada – este conceito compreende o modelo de negócios do cliente e como ligar a sua cadeia de valor com a do cliente, identifica os clientes mais rentáveis para a empresa e aprisiona os clientes em relações de longo prazo, usufruindo da repetição dos negócios.

A tecnologia, mais do que nunca, permite a identificação de clientes individuais (one-to-one marketing). Ser competitivo requer o desenvolvimento de customer equity, ou seja, uma carteira de clientes fiéis e dedicados que mantêm uma relação de longo prazo com a empresa.

Desafios do Modelo da Empresa Ampliada:

1. **Vulnerabilidade do sistema** - Pela vulnerabilidade do elo mais fraco, sobretudo parceiros mais pequenos que a empresa nuclear (Ex: a greve da UPS em 1997, desastres naturais como um terramoto em Taiwan, em 1999, que paralisou a indústria de computadores na Europa e nos USA).

2. **Complexidade** - O modelo pode tornar-se rapidamente complexo e ingerível. Um sistema que é complexo de gerir é ainda mais complexo para os clientes (Ex: uma ordem de compra tornou-se num processo tecnológico complexo, já que uma vasta comunidade de parceiros tem que ser informada). Para a empresa ampliada, a simplificação dos procedimentos de negócios é uma prioridade (Ex: Amazon, Dell e Easyjet têm modelos de negócio cujo sucesso resulta da **disponibilidade, rapidez e baixo custo**).
3. **Ineficiência nas transações** - As transações são frequentemente fonte de ineficiências e ruturas, o que leva necessariamente a procedimentos de monitorização e criação de sistemas de back-up. Isto tem algumas implicações, tais como: novos custos com auditores, controladores, contabilistas, etc.

V – Matriz de Mercado/Produto de Ansoff; Modelo das 5 forças de Porter e Análise PESTLE

Matriz de Mercado/Produto de Ansoff:

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

- **Penetração de Mercado** - Comercialização dos produtos existentes a clientes existentes. O produto não é alterado e não há angariação de clientes novos. Há o aumento do lucro, conseguido através de, por exemplo, promoção do produto, reposicionamento da marca, etc;
- **Desenvolvimento do Mercado** - Comercialização do produto existente num mercado novo. Ex: exportação do produto ou comercialização numa região nova;
- **Desenvolvimento de Produto** - Produto novo a ser comercializado aos clientes existentes. Desenvolvimento e inovação do produto novo para substituir o existente (Ex: atualizações de software);
- **Diversificação** - Comercialização de produtos completamente novos a clientes novos. Há dois tipos: diversificação concêntrica (mercado em que a empresa tem familiaridade) e diversificação conglomerada (mercado em que a empresa não tem familiaridade);

Estratégias de Penetração no Mercado:

- Desenvolvimento da Procura Primária - Influenciar a procura global para aumentar a dimensão do mercado. Isto pode ser conseguido pelas seguintes iniciativas:

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

- ✓ converter não –utilizadores;
- ✓ maior regularidade na utilização;
- ✓ aumentar o consumo a cada utilização;
- ✓ novas oportunidades para o consumo.
- Aumento da Quota de Mercado - aumento das vendas pela atração de clientes de marcas concorrentes através de ação promocional. Este aumento de quota pode ser alcançado por:
 - ✓ reposicionamento da marca;
 - ✓ melhoria do produto / serviço;
 - ✓ reduções de preço;
 - ✓ aumento da rede de distribuição;
 - ✓ ações promocionais.
- Aquisição de Mercados – trata-se da aquisição ou criação de empresas. Existem duas maneiras de o conseguir:
 - ✓ compra de um concorrente;
 - ✓ criação de uma Join Venture (associação de empresas com um fim lucrativo para explorar determinados mercados, sem que nenhuma das empresas perca a sua personalidade jurídica) para captar um segmento.
- Defesa da Posição de Mercado – isto trata-se da proteção da quota através do aumento do Marketing Operacional. A defesa desta posição pode dever-se a certas táticas:
 - ✓ melhoria do produto e reposicionamento;
 - ✓ estratégia defensiva de preço;
 - ✓ reforço da distribuição;
 - ✓ aumento ou nova orientação da promoção.
- Racionalização do Mercado – consiste na redução dos custos e/ou aumento da eficácia de Marketing. Isto pode conseguir-se através de:
 - ✓ abandono ou redução de atividades em segmentos menos rendíveis;
 - ✓ imposição de mínimos para a encomenda;
 - ✓ redução do número de clientes.
- Organização do Mercado – aumento da rendibilidade do setor por influência junto do poder público. Conseguimos concretizar esta estratégia através de:
 - ✓ leis sobre concorrência (Ex: Táxis a procurarem a regulamentação da UBER);
 - ✓ acordo sobre output disponibilizado no mercado.

Estratégias de Desenvolvimento de Mercado:

- Novos Segmentos – através da aquisição de novos utilizadores no mesmo mercado geográfico. Conseguimos isto através de:
 - ✓ Produtos Industriais – Mercados de Consumo (e vice-versa);
 - ✓ Vender o mesmo produto a outros compradores;
 - ✓ Reposicionamento do produto ou da marca.
- Novos Circuitos – venda de determinados produtos noutras locais:
 - ✓ Venda nos locais de trabalho – Ex: as mulheres serem revendedoras de certos produtos e venderem esses produtos nos locais de trabalho;
 - ✓ Venda Direta;
 - ✓ Franchising;
 - ✓ Máquinas de Vending.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

- Expansão Geográfica – através de exportação, trocas, redes próprias e aquisição de Investimento Direto Estrangeiro.

Estratégias de Desenvolvimento de Produto:

- Aumento de Características e Funções – isto serve para aumentar o mercado. Isto pode ser conseguido por:
 - ✓ maior polivalência devido a mais funções;
 - ✓ acréscimo de valor social ou emocional;
 - ✓ mais segurança, conforto, comodidade de utilização.
- Extensão da Gama – novos modelos, alterações na dimensão da embalagem ou da unidade de compra, novas versões, formas, cores, etc.
- Rejuvenescimento da Linha - substituição de produtos obsoletos por outros tecnologicamente mais desenvolvidos. Esta substituição pode ser alcançada por:
 - ✓ melhor performance dos produtos existentes;
 - ✓ produtos verdes – produtos amigos do ambiente (têm a desvantagem de ser excessivamente caros, o que dificulta a sua aquisição);
 - ✓ estética – Ex: mudança da estética dos carros com o lançamento de novos modelos.
- Melhoria da Qualidade – esta melhoria só é conseguida através da determinação dos atributos desejados por cada segmento, do estabelecimento de normas de qualidade para cada atributo e da determinação de um programa de garantia de qualidade.
- Aquisição de uma gama de produtos – compra de uma empresa detentora de uma gama complementar. Esta aquisição pode conseguir-se com:
 - ✓ Uma marca própria que subcontrata o fabrico dos seus produtos;
 - ✓ Criação de uma Joint Venture para a produção de um produto novo.
- Racionalização da Gama de Produtos – esta racionalização pode dever-se à standardização de produtos, ao abandono de produtos pouco rentáveis, à modificação da conceção do produto e à análise do valor.

Estratégias de Integração (Objetivos/Causas):

- Integração a Montante:
 - garantir fonte de fornecimento estratégico;
 - ✓ fornecedores com poucos recursos, pouco fiáveis ou baixa capacidade tecnológica;
 - ✓ necessidade de dominar uma tecnologia nova e importante para a empresa.
- Integração a Jusante:
 - ✓ garantir o controlo do escoamento;
 - ✓ franchising ou distribuição exclusiva;
 - ✓ mercados industriais devem incorporar a transformação para chegarem a produtos de valor acrescentado;
 - ✓ melhor compreensão das necessidades dos clientes.
- Integração Horizontal:
 - ✓ reforço da posição competitiva pela absorção de concorrentes;
 - ✓ neutralização de um concorrente;
 - ✓ obter massa crítica;
 - ✓ acesso a segmentos ou redes de distribuição;
 - ✓ acesso a marcas.

Estratégias de Diversificação

- Diversificação Concêntrica - acrescento de atividades novas, complementares das existentes do ponto de vista tecnológico ou comercial. Esta diversificação pode beneficiar de sinergias e alargar o mercado potencial da empresa a novos grupos de clientes.
- Diversificação conglomerada – entrada em setores totalmente novos não relacionados. Consiste em rejuvenescer o portefólio de produtos, aproveitar oportunidades e diversificar o risco.

Modelo das 5 forças de Porter - este modelo tem como forças as seguintes:



Determinante do poder negocial dos fornecedores – este poder negocial é afetado pelos seguintes fatores: número de empresas e a sua concentração; inexistência de fornecedores substitutos para uma determinada indústria; importância de uma indústria cliente para o fornecedor; custos de mudança; se o produto fornecido pelos fornecedores é um input importante para a indústria cliente; diferenciação do produto fornecido e ameaça de integração a jusante.

Determinantes do poder negocial dos clientes – o que está na base deste poder dos clientes pode ser: elevada concentração de locais onde podem adquirir os produtos; saber se o produto em questão representa uma percentagem importante das suas compras; compra de produtos estandardizados ou não diferenciados; custos de mudança; ameaça da integração a montante; essencialidade do produto fornecido para a qualidade do produto do cliente e informação detida pelo mesmo.

Determinantes da ameaça dos Substitutos – o aparecimento de produtos substitutos pode representar uma série de ameaça aos que já vigoram no mercado, podem ganhar vantagem na performance preço/qualidade e nos custos de mudança.

Determinantes da ameaça de potenciais concorrentes – de maneira a proteger-se contra a entrada de novos concorrentes na indústria que iriam colocar em risco a sobrevivência das empresas já existentes, existem certas barreiras à entrada destes novos players: economias de escala; diferenciação do produto; quantidade de capital necessário para se implementar num

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

dado local e dentro da mesma indústria; acesso a canais de distribuição; dificuldade em ter acesso privilegiado (ou seja, mais barato) a matérias-primas e o facto de parte da tecnologia que leva ao sucesso de uma indústria ser patenteada; política governamental e preço de entrada no mercado dissuasivo; difícil acesso a subsídios oficiais que fomentem a implementação no mercado; curva da experiência.

Determinantes da rivalidade na indústria – a rivalidade na indústria pode ser afetada pelos seguintes fatores: número de concorrentes e o seu equilíbrio; crescimento lento da indústria (faz com que o mercado não cresça muito e que se lute muito por manter a quota atual ou por roubar a quota dos nossos concorrentes); custos fixos elevados ou custos de armazenagem; pequena diferenciação e custos de mudança; diversidade de produtos entre concorrentes; Barreiras à saída (ativos específicos que não são possíveis de sair da indústria, custos de saída, inter-relações estratégicas e barreiras emocionais existentes).

Análise PESTLE – esta análise é baseada em 6 fatores:

- Políticos – a arena política tem uma influência enorme na regulação dos negócios e no poder de compra dos consumidores;
- Económicos – os gestores precisam de considerar o estado da economia no curto/longo prazo, sendo isso especialmente importante quando consideramos o mercado internacional;
- Socioculturais – as influências sociais e culturais num negócio variam de país para país. É muito importante que estes fatores sejam avaliados;
- Tecnológicos – no mundo de hoje, a tecnologia é vital para se ter vantagem competitiva, sendo o principal motor da globalização;
- Legais – é necessário conhecer as leis e regulamentos específicos de cada país e de que maneira podem afetar o nosso negócio;
- Ecológicos – crescente preocupação com o meio ambiente e tendência para comprar produtos/serviços amigos do ambiente.

VI – Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

FCS têm origem na combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência

- **Fatores chave de compra** que resultam da análise dos fatores chave de compra (Porque é que os clientes compram os produtos? O que os leva a preferir um produto em relação aos outros? Que atributos os clientes valorizam mais?)
- **Fatores chave de concorrência** que resultam da análise dos concorrentes (Como é que as empresas cativam os clientes? O que diferencia os concorrentes de sucesso? Como é que as empresas concorrem entre si?)

Pré-Requisitos Gerais de Sucesso:

- 1) Fornecer um produto ou serviço pelo qual o consumidor está disposto a pagar um preço que excede o custo de produção (análise do consumidor e da procura). Implica saber: quem são os consumidores e o que é que eles querem? Como é que os consumidores escolhem entre ofertas alternativas?
- 2) Capacidade para sobreviver à concorrência (análise da concorrência). Implica saber: Quais são os principais fatores estruturais que afetam a concorrência?; Quais são as

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

principais dimensões da concorrência?; Quão intensa é a concorrência?; Como pode uma empresa obter uma posição competitiva superior?

Fatores Críticos de Sucesso: 1+2

Exemplo da Cerveja:

- FCompra: Sabor, relação afetiva, disponibilidade à venda, preço.
- FConcorrência: Diferenciação do produto, atividades promocionais, canais de distribuição, cobertura regional.
- FCSucesso: Gama de produtos, política de comunicação, rede de distribuição, gestão logística.

VII – Análise VRIO

Recursos Tangíveis:

- **Recursos Humanos:** qualificação os RH, capacidade de gestão, rotinas organizacionais, etc.
- **Recursos de Inovação:** ideias, capacidade científica, capacidade de inovação, etc.
- **Recursos Reputacionais:** reputação junto dos consumidores /clientes/fornecedores, marca, qualidade percebida dos produtos, relações com clientes, etc.

Os recursos podem ser próprios, comprados, alugados ou obtidos junto dos parceiros. Os Recursos podem ser críticos (importantes) ou não críticos (acessórios).

Os recursos críticos possuem 4 características principais: valiosos, raros, inimitáveis e pertencem à organização. Juntando estas características (VRIO), a empresa pode construir uma vantagem competitiva.

Valor:

- Os recursos criam valor quando permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficácia e eficiência.
- Um atributo cria valor e torna-se num recurso quando permite a exploração de uma oportunidade e/ou neutraliza uma ameaça.
- Os recursos são valiosos quando contribuem para a produção de alguma coisa que os clientes querem e pela qual estão dispostos a pagar.

Raridade: se vários concorrentes possuírem o mesmo recurso, tenderão a usá-lo da mesma maneira, implementando assim a mesma estratégia de criação de valor. Isto não resultaria, para qualquer empresa, na obtenção de vantagem competitiva, pelo simples facto de deter um recurso valioso.

Inimitabilidade: se os recursos valiosos e raros forem facilmente imitáveis pela concorrência, os concorrentes rapidamente os copiarão e o potencial para obter vantagem competitiva desaparecerá.

Pertença à Organização: A vantagem competitiva resulta da forma como as empresas operam e interligam os seus recursos estratégicos e não-estratégicos, explorando os processos organizacionais.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Competitividade e Globalização

A vantagem competitiva resulta da existência de recursos críticos que são usados de forma superior. Se os recursos forem geridos por pessoas não-qualificadas, incapazes de avaliar a sua utilidade/benefícios ou de fazer um uso adequado deles, não proporcionam benefícios à empresa.

A Análise VRIO considera que é através da organização interna da empresa que os recursos se transformam em vantagem competitiva.