

Grupo 2 – Alberto Costa, Célia Figueiredo e Matheus Graef

- 1) What's strategy: Michael Porter afirma que a “operational effectiveness” pode ser entendido como tal, mas não é uma estratégia. Explique e apresente a sua opinião crítica. Discuta as implicações das empresas partilharem ou não partilharem desta perspetiva.**

A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferenciado de atividades. A “operational effectiveness”, ou eficácia operacional, assenta numa perspetiva de uma análise mais rápida e com menos erros. Esta visa a melhoria da performance das atividades de entrega de produto, vendas, produção e criação.

A procura pela fronteira produtiva é um dos problemas deste indicador. Esta fronteira indica o valor máximo que uma empresa pode oferecer a um determinado custo considerando as melhores tecnologias, habilidades e técnicas de gestão disponíveis. Com toda esta disputa entre empresas, mais benchmarkings se realizam, e por sua vez existe uma maior convergência competitiva que podem levar estas a ficar indistinguíveis. Neste aspeto, é necessário tentar ganhar vantagem competitiva sustentável, preservando assim o que é distinto numa empresa. A isto se chama strategic positioning.

Existem três princípios para colocar uma estratégia em prática, que são a criação de uma única e valiosa posição estratégica, envolvendo diferentes atividades da organização; a exigência que se faça trocas na competição, para escolher o que não fazer; e por fim a envolvimento a criação de um “ajuste” entre as atividades de uma empresa.

Por fim, para contrastar a ideia de que a eficácia operacional não é uma estratégia, é necessário indicar que a tendência atual para uma estratégia afirma que o posicionamento de mercado ou vantagens competitivas podem ser facilmente copiados pelos rivais. Por isso, eficiência operacional é necessária, entretanto não é suficiente. O ambiente de eficiência operacional é um lugar de constantes mudanças, flexibilidade e esforços para atingir as melhores práticas. Em contraste com o posicionamento estratégico, este é muito mais sólido e bem definido.

- 2) Strategy as a revolution: explique os 10 princípios enunciados por Gary Hamel, ilustrando cada um deles com os exemplos apresentados ou outros.**

Segundo Gary Hamel, o sucesso das organizações depende de alguns fatores, tais como: a mudança de mentalidades, pela rutura com paradigmas do passado; a capacidade de implementação de mudanças; a capacidade de adaptação a novos cenários e a incorporação da inovação como estratégia de negócio. Este autor, enumerou dez princípios que podem ser usados pelas empresas, para que atinjam o sucesso, os quais serão descritos abaixo:

- 1. Planeamento estratégico não é estratégia** - O problema principal nas empresas centra-se na dificuldade da distinção entre planeamento e estratégia. O planeamento estratégico torna-se uma rotina, e as regras de negócio nunca são questionadas. Não são ultrapassados os limites estabelecidos, mas sim o posicionamento dos serviços dentro desses limites. Por outro lado, a estratégia implica descobrir e

explorar os potenciais revolucionários, não sendo um procedimento rotineiro, mas sim uma procura constante. O Wal-Mart e o Federal Express são empresas que possuem uma estratégia clara.

2. **A criação da estratégia deve ser subversiva** - Os gestores devem abandonar as convenções do setor e procurar novas formas de pensar. Deve-se tentar infringir as regras e tentar redefinir o setor, em vez de as ver como um dado adquirido. É dado o exemplo de Anita Roddick, fundadora da Body Shop, que em vez de aceitar as convenções dadas pela indústria de cosméticos, assumiu exatamente o contrário. O mesmo aconteceu com a Swatch que violou o design tradicional dos relógios suíços e reinventou o relógio de plástico colorido.
3. **O gargalo fica na parte de cima da garrafa** - Na maioria das empresas, os líderes são os gestores com maior experiência ou os mais velhos. Este grupo, possui uma menor diversidade de pontos de vista ou experiências e tende a investir em estratégias abordadas no passado, porém esta experiência só seria válida se o futuro se assemelhasse ao passado. Nos dias que correm, com a ocorrência de mutações rápidas, o uso de experiências passadas pode tornar-se um obstáculo para o sucesso no futuro. Nesta situação, os gestores devem questionar as suas próprias limitações ou capacidades de mudança.
4. **Existem revolucionários em todas as empresas** - Todas as empresas possuem revolucionários que não estão na linha da frente, mas tem a capacidade de fornecer novas perspectivas. É costume dizer-se que as pessoas resistem à mudança, porém isto pode ser falso, na medida em que existem sempre pessoas nos quadros médios que lutam contra as regras estabelecidas, mas que, pela sua posição hierárquica, nunca são ouvidas. Um gestor deve descer a esses quadros e procurar por revolucionários. Muitos poderão ser simplesmente extremistas, mas certamente poder-se-á encontrar alguns potenciais líderes. Existe o exemplo de Jack Welch (da General Electric), Percy Barnevik (da ABB – Asea Brown Boveri) e Ray Smith (da Bell Atlantic) que são considerados líderes pró-mudança.
5. **A mudança não é o problema; o envolvimento, sim** - Por norma, os gestores assumem que os outros funcionários são contra a mudança. E que apenas as mudanças lideradas por um herói podem forçar a empresa a avançar. Muitas vezes, a mudança é apenas uma palavra de código para algo desagradável: uma reestruturação ou reorganização dolorosa (por exemplo, redução de tamanho). Neste caso, o objetivo não é levar as pessoas a apoiarem as mudanças, mas sim dar-lhes a responsabilidade de impulsionarem mudanças. Assim, o envolvimento dos 'revolucionários' pode ser crucial para o desenvolvimento de novas estratégias para o futuro da empresa.
6. **A elaboração da estratégia deve ser democrática** - Os gestores confiam nos funcionários para melhorias operacionais, mas não para melhorias estratégicas. Os gestores tendem a querer 'aprender' uns com os outros, sem reconhecer que a criatividade poderá estar espalhada por toda a organização. A hierarquia da experiência (posição, estatuto) deverá coexistir com uma hierarquia da imaginação. Muitas pessoas potencialmente criativas (jovens, novos funcionários, funcionários que se encontram em filiais de países periféricos) são frequentemente excluídas da elaboração de estratégias. O facto de envolver estes colaboradores na elaboração de estratégias, de modo democrático, permite ter diferentes pontos de vista e novas

ideias. Como exemplo disso, numa empresa, uma oportunidade de negócio que envolveu milhões de dólares foi identificada por uma jovem secretária.

7. **Qualquer um pode ser ativista de estratégias** - Os gestores relutam em desistir do monopólio da criação da estratégia. Os ativistas são necessários porque os administradores podem estar distraídos ou demasiado ocupados a proteger estratégias do passado. Os gestores das empresas devem ver os ativistas (desafiadores do estado quo) como bons cidadãos corporativos e não como anarquistas. Desta forma, os gestores devem encorajar o patriotismo empresarial, já que esse patriotismo levará as pessoas a tomar iniciativas, a preocuparem-se e a agirem de imediato em prol da empresa. Um bom exemplo ilustrativo deste princípio, foi uma empresa em que um pequeno grupo de administradores intermédios convenceu-se que haveria o risco de perda de espaço para os concorrentes. E durante muitos meses trabalharam e começaram a convencer os seus colegas que seria necessário repensar a estratégia da empresa. Até que começaram a chegar perguntas difíceis aos administradores. No final, os administradores concluíram que necessitavam de efetuar uma mudança, e com o esforço de todos conseguiram novas oportunidades de negócios fazendo com que a faturação da empresa duplicasse nos cinco anos seguintes.
8. **Um novo ponto de vista vale 50 pontos de QI** - As empresas precisam de acabar com os seus paradigmas, reformular, inventar novos futuros, identificar e desafiar crenças inabaláveis, procurar descontinuidades (por exemplo, tecnologia), desenvolver um entendimento profundo das competências essenciais e usar todo o conhecimento da empresa para identificar ideias não convencionais. Portanto, o gestor deverá saber identificar os dogmas da empresa que paralisam o seu setor, e destacar os vários domínios da empresa de forma a poder encontrar as descontinuidades que lhe permitam reescrever as regras. Pois, é impossível existir inovação na criação da estratégia sem uma mudança de perspectiva.
9. **Nem "de cima para baixo", nem "de baixo para cima"** - Muitos gestores ainda defendem que os pensadores situam-se na parte superior e os executores na parte inferior. Mas, muitas vezes, os pensadores encontram-se em qualquer parte da hierarquia da instituição, permitindo uma diversidade dos pontos de vista e uma unidade de propósitos. Esta união entre hierarquias para a criação de estratégia, ajudará a contornar o processo pelo qual passa o funcionário para defender uma ideia até que esta chegue ao topo da hierarquia. Na procura de estratégias revolucionárias, os líderes devem evitar julgar prematuramente, para que façam as melhores escolhas sobre estratégias e recursos a adotar.
10. **Do início, não se consegue ver o fim.** A estratégia pode envolver surpresas e muitos administradores têm medo de processos abertos e inclusivos. Embora, não se consiga ver o fim quando se está no início, um processo aberto que inclua as pessoas na criação da estratégia diminui o desafio da implementação da estratégia. Desta forma, o receio de enfrentar o resultado final diminui, pois o gestor não está sozinho neste processo, mas sim acompanhado e apoiado por todos os que participaram na elaboração da estratégia. Por exemplo, na empresa EDS, com recurso a este processo entendeu-se que não bastava focar o negócio B2B, e estenderam o atendimento a pessoas físicas. Após um processo aberto e criativo de

elaboração de estratégia, foram instaladas caixas automáticas em muitas lojas 7-Eleven.

3) A Padaria Portuguesa: apresente e discuta este negócio utilizando o Análise Estratégica Canvas (AEC). Evidencie as vantagens de utilizar este canvas, destacando os seus pontos fortes e fracos e indique sugestões de melhoria do AEC.

A Padaria Portuguesa possui uma rede que integra 61 lojas, situadas em Lisboa e na linha de Cascais, Oeiras, Parede, Amadora e Almada. Oferece mais de 30 variedades de pão fresco de qualidade, pastelaria variada, bolos e biscoitos e sanduíches e bebidas diversificadas. A decoração combina um estilo contemporâneo com pormenores tradicionais. De seguida, é apresentado o modelo de negócio da Padaria Portuguesa, com base nos blocos presentes no modelo AEC, o modelo desenvolvido poderá ser consultado no final deste documento no Apêndice 1- Análise Estratégica Canvas “Padaria Portuguesa”.

A missão da Padaria Portuguesa consiste em produzir alimentos tradicionais de elevada qualidade, oferecer variabilidade de produtos, proporcionar um excelente atendimento e a disponibilização de um ambiente aconchegante e agradável. A visão da empresa centra-se no objetivo de ser a referência do setor das padarias na região de Lisboa e arredores. Por último, os valores praticados pela Padaria Portuguesa regem-se pela disponibilização de qualidade e variedade dos produtos, bom atendimento aos clientes, respeito e valorização de todos os colaboradores, segurança alimentar, inovação, e eficiência no atendimento.

A análise interna tem como objetivo compreender as capacidades da empresa e identificar as competências que a distinguem face à concorrência. Começando pela cadeia de valor, que segundo Porter, está dividida em atividades primárias e atividades de suporte. As atividades principais desenvolvidas pela Padaria Portuguesa, centram-se no recurso a fornecedores qualificados o que implica a obtenção de matérias-primas de alta qualidade; no fabrico próprio de vários tipos de pão e bolos, esta atividade permite aumentar o leque de produtos ou mesmo a alteração das receitas; na existência de frota própria para a distribuição dos produtos para as diversas padarias; na aposta em atividades de marketing que envolvem anúncios publicitários na zona e nas redes sociais. No que concerne às atividades de suporte, de um modo geral pode-se identificar as seguintes: gestão financeira, gestão de recursos humanos, investimento em tecnologia que permita melhorar a qualidade do produto final, por exemplo em refrigeradores, estufas de preservação da temperatura; implementação de critérios de seleção para garantir a qualidade dos bens e dos serviços prestados.

Relativamente às vantagens competitivas podem-se destacar a localização estratégica das lojas, pois foram selecionados pontos turísticos ou de grande afluência, por outro lado esta padaria tem a vantagem de possuir um serviço diferenciador em termos de qualidade e sabor do produto assim com pela experiência que proporciona ao cliente nos seus espaços emblemáticos.

A estratégia adotada pela Padaria Portuguesa passa pela produção própria de um vasto leque de variedades de pão, disponibilização de produtos e refeições de baixo custo e a existência de um horário alargado relativamente aos concorrentes. É de salientar a localização estratégica das lojas assim como a qualidade no atendimento ao cliente, e ainda a disponibilização de uma loja online com diversos produtos de mercearia. Portanto, pode-se concluir que a estratégia geral optada pela Padaria Portuguesa é a liderança de custos.

Com a finalidade de perceber o contexto em que a Padaria Portuguesa atua, foi feita uma análise externa que identificou os fatores externos de maior impacto. Em primeiro lugar foi feita uma análise PESTLE, e foram identificados os fatores externos com maior impacto para este sector, que estão descritos nos pontos abaixo:

- **Fatores Político-legais:** esta cadeia de padarias localiza-se apenas em Portugal, e neste momento não se encontram problemas de instabilidade política. Relativamente aos aspetos legais pode-se salientar os seguintes:
 - **Legislação em geral:** aumento dos encargos fiscais, legislação laboral (aumento do salário mínimo, dificuldades no despedimento, etc), legislação relativa ao armazenamento e produção de produtos alimentares;
 - **Higiene e segurança no trabalho:** A legislação portuguesa contém um conjunto de regras e procedimentos que protegem os colaboradores e os consumidores, potenciando a higiene, saúde e segurança nos postos de trabalho.
- **Fatores Económicos:** Os fatores económicos têm um forte impacto no contexto envolvente de uma empresa. A taxa de inflação, taxas de juro, bem como outras taxas são exemplos desses fatores económicos. Mudança de modelo de vendas e quebras devido ao aparecimento da doença COVID-19.
- **Fatores Socioculturais:** Mudanças de hábitos de consumo, com os avanços na medicina e a divulgação de estudos respeitantes a consumos de alimentos prejudiciais à saúde, os consumidores tentam optar por consumir produtos mais saudáveis.
- **Fatores Tecnológicos:** Uso da tecnologia para preservação e produção dos alimentos e também a utilização de plataformas de suporte à venda de produtos online.
- **Fatores Ambientais:** Portugal está inserido na União Europeia, e sofre influências de novas diretivas para diminuir o impacto da poluição no meio ambiente. E como tal, a empresa tem o desafio de reduzir a pegada ambiental, assim como optar por matérias-primas oriundas de produções sustentáveis.

De seguida, para efetuar a análise do posicionamento da empresa na indústria, foi utilizado o modelo das 5 forças de Porter:

1. **Ameaças à entrada de potenciais concorrentes:** neste ramo a ameaça à entrada de potenciais concorrentes é elevada, pois existe uma grande facilidade em montar padarias.
2. **Ameaça de produtos substitutos:** Do ponto de vista dos serviços e produtos oferecidos, existe uma grande facilidade em copiar os produtos assim como o tipo de serviço fornecido, portanto a ameaça a este ponto é alta.

3. **Poder dos fornecedores:** Relativamente ao poder de negociação dos fornecedores, esta é considerada moderada a baixa, pois neste ramo existem diversos fornecedores qualificados.
4. **Poder Negocial dos Clientes:** devido à existência de muita oferta neste sector, os clientes tendem sempre a procurar a solução que seja mais vantajosa em termos de qualidade/preço, portanto a ameaça pode ser considerada moderada baixa, pois todas as empresas deste sector tendem a lidar com o poder de negociação dos clientes.
5. **Rivalidade na Indústria:** considera-se que a rivalidade neste sector é elevada, dado o facto de esta atividade alimentar ser uma das mais comuns por todo o país, e a oferta de produtos ser semelhante.

Para uma entidade atingir o sucesso é necessário conhecer os seus concorrentes, pois, deste modo saberá como se tornar competitiva. Ao analisar o mercado, essencialmente na zona de Lisboa, definiram-se como concorrentes diretos a Padaria do Bairro, quinoa padaria, e as cadeias de hipermercados, de seguida são apresentadas as principais características de cada um deles:

- **Padaria do bairro:** padaria/café com serviço de pequenos-almoços, almoços e lanches com preços e serviços muito semelhantes aos oferecidos pela Padaria Portuguesa;
- **Quinoa Padaria:** Produção de pão biológico usando apenas ingredientes de origem biológica e recorrendo a métodos exclusivamente tradicionais, é um rival na medida em que os hábitos de consumo se estão a alterar para opções mais saudáveis e esta padaria oferece também um serviço de atendimento de excelência;
- **Cadeia de hipermercados:** produzem e vendem várias variedades de pão a preços competitivos. Tem a vantagem de terem uma vasta oferta de produtos o que poderá implicar os clientes a fazerem as compras no mesmo local, incluindo pão e refeições.

Finalmente, através da análise SWOT é possível resumir os aspetos analisados anteriormente. Na perspectiva interna apresenta-se um conjunto de forças e fraquezas e do ponto de vista externo, ameaças e oportunidades, que estão expostas na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise SWOT da Padaria Portuguesa

Forças: <ul style="list-style-type: none"> - Cariz cultural e emblemático - Localização de lojas central - Diversificação de produtos - Bom atendimento ao cliente (inclui a personalização no atendimento e a oferta de um ambiente acolhedor e confortável bem como wi-fi gratuito) - Menus saudáveis - Horário alargado 	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> - Custos altos de máquinas/equipamentos - Alta rotatividade da mão-de-obra - Alta perecibilidade dos produtos oferecidos
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do turismo - Mudança de hábitos de consumo para produtos saudáveis 	Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> - Taxas impostas ao consumo produtos com açúcar e sal; - Restrições ao atendimento face ao surto de COVID-19

	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes superfícies lançam marcas próprias de pão e confeitaria; - Existência de outros estabelecimentos nas proximidades com preços e menus semelhantes
--	---

A ferramenta AEC serve para ajudar e orientar o utilizador a sintetizar e organizar ideias relativamente à estratégia de uma empresa. É uma ferramenta intuitiva e visual que permite de uma forma concisa, resumida e eficaz, analisar a organização a um nível interno e externo. Além disso, facilita a uma compreensão rápida das ideias e permite que estas sejam expostas de forma simples e coerente. É um processo menos burocrático, que não necessita de tanta documentação. Pelo facto do AEC serem uma metodologia bastante simples, poderá haver alguma informação muito específica que não seja evidenciada no processo (Falta de informação relevante).

Em questões mais complexas poder-se-á utilizar outras ferramentas adicionais que permitam auxiliar ou complementar o modelo.

4) Paulino Spectacles: este caso mostra como a paixão e o compromisso pessoal podem compensar fraquezas e dificuldades aparentemente comprometedoras do sucesso de um negócio. Explique com base nos elementos do caso. Mostre de que forma estes aspetos contrariam, mas também comprovam a lógica estruturada de pensar, validar e lançar um negócio para garantir o seu sucesso.

O caso Paulino Spectacles apesar de partir de um anseio pessoal e familiar, sem a elaboração prévia de um plano de negócios minimamente estruturado, apresentou alguns aspetos fundamentais para o sucesso da marca. Mesmo que possa ter acontecido intuitivamente num primeiro momento, já era perceptível um claro posicionamento de mercado. A alta customização ao cliente já inseria o negócio em um nicho específico, que apesar de reduzir o alcance de público traria grande fidelidade do mesmo, principalmente por se tratar de uma ideia inovadora sem qualquer precedente em Portugal. A centralização de operações na fase de introdução no mercado permitiu um controlo amplo das práticas da empresa, possibilitando um crescimento sustentável e consequentemente uma base sólida para o desenvolvimento.

Apêndice 1- Análise Estratégica Canvas “Padaria Portuguesa”

ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na conceção de um novo negócio

Designação do projeto: Padaria Portuguesa

Desenvolvido por: Alberto, Célia e Matheus

Data: 27/04/2024

Iteração n.º

Cadeia de Valor

- Logística de entrada: fornecedores qualificados -> matéria-prima de qualidade ;
Operações: Produção própria de vários tipos de pão e bolos
Logística de saída: Frota própria para distribuição de produtos para as diversas padarias
Marketing e Vendas: Anúncios publicitários perto das zonas onde se inserem as padarias

Serviço Pós-Venda: Feedback do cliente através do wi-fi

Investimento em tecnologia que permita melhorar a qualidade do produto final, tais como refrigeradores, estufas de preservação da temperatura.

Aquisição de bens e serviços: Os bens e serviços adquiridos passam por critérios de seleção que envolvem a qualidade.

Vantagens Competitivas

- Localização
- Diferenciação de produto em termos de qualidade, sabor e experiência do cliente;

Estratégia

- Vasto leque de variedades de pão;
- Disponibilização de produtos e refeições a baixo custo;
- Horário alargado;
- Lojas situadas em pontos estratégicos;
- Qualidade no atendimento ao cliente;

Missão

Missão:

- produzir alimentos tradicionais de elevada qualidade, oferecer variabilidade de produtos, proporcionar um excelente atendimento e disponibilização de um ambiente aconchegante e agradável

Visão:

- Ser a referência do setor das padarias na região de Lisboa e arredores

Valores:

- Qualidade e variedade dos produtos
- Bom atendimento aos clientes
- Respeito e valorização de todos os colaboradores
- Segurança alimentar
- Inovação
- Eficiência

PEST+

Políticos: Estabilidade política; Normas de segurança, higiene e qualidade no trabalho; _Económicos: Crise económica nacional devido à COVID-19; Impostos locais; _Sociais: Mudanças de hábitos de consumo, optar por produtos saudáveis; _Tecnológicos: Uso da tecnologia para preservação e produção dos alimentos; Automação; Vendas online; _Legais: Legislação nacional/europeia dos produtos alimentares; Leis do trabalho; _Ambientais: Pegada ambiental; Legislação de proteção do meio ambiente; Produção sustentável

Indústria

Ameaças à entrada de novos concorrentes: facilidade em montar padarias -> Am. ALTA;
Produtos substitutos- facilidade em copiar os produtos -> Am. ALTA ;
Poder negocial clientes: existe muita oferta, o cliente procura a melhor relação qualidade/preço; -> Am. MÉD
- Poder negocial do fornecedor: muitos fornecedores deste tipo de matéria prima, portanto há competitividade entre eles; -> Am. MÉDIA
- Elevado nível de concorrência: a existência de muitas padarias e clientes não altera a dimensão do mercado -> Am. ALTA

Concorrentes

- Padaria do bairro: padaria/café com serviço de pequenos-almoços, almoços e lanches

- Quinoa Padaria: Produção de pão biológico usando apenas ingredientes de origem biológica e recorrendo a métodos exclusivamente tradicionais.

- Cadeia de hipermercados: produzem e vendem várias variedades de pão a preços competitivos. Tem a vantagem de terem uma vasta oferta de produtos o que poderá implicar os clientes a fazerem as compras no mesmo local, incluindo pão e refeições.

Forças e Fraquezas

Forças:

- Cariz cultural e emblemático
- Localização de lojas central
- Diversificação de produtos
- Atendimento ao cliente
- Menus saudáveis
- Horário alargado

Fraquezas:

- Custos altos de máquinas/equipamentos
- Alta rotatividade da mão-de-obra
- Alta perecibilidade dos produtos oferecidos

Oportunidades e Ameaças

Oportunidades:

- Aumento do turismo
- Mudança de hábitos de consumo para produtos saudáveis

Ameaças:

- Taxas impostas ao consumo produtos com açúcar e sal;
- Restrições ao atendimento face ao surto de COVID-19
- Grandes superfícies lançam marcas próprias de pão e confeitaria;
- Existência de outros estabelecimentos nas proximidades com preços e menus semelhantes