



**UNIVERSIDADE DO MINHO**

Escola de Economia e Gestão

**ZARA**  
**RYANAIR**  
**AMAZON**

**Unidade Curricular**

Estratégia Empresarial

**Mestrado em Marketing e Estratégia**

**Docente:**

Vasco Eiriz

**Discentes:**

Ana Helena Ferreira, PG34656

Ana Sofia Novais, PG34653

Carlos Ferreira, PG35691

Carolina Madureira, PG34647

José Carlos Marques, PG34642

Luís Ferreira, PG34658

Pedro Santos, PG34672

**Ano Letivo de 2017-2018**

Data: 12 de dezembro de 2017

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Marketing e Estratégia, respetivamente a Unidade Curricular Estratégia Empresarial, foi proposta a realização do presente relatório onde é apresentada uma abordagem sintética dos três casos práticos debatidos ao longo das aulas letivas.

Os casos práticos debatidos expõem três empresas distintas de diferentes sectores, sendo, ordenadamente, o primeiro caso relativo à retalhista Zara, o segundo à companhia aérea Ryanair e o terceiro e último, à comerciante eletrónica Amazon. Após os vários debates, o grupo, através deste relatório, pretende enfatizar a relação entre os casos práticos e a matéria lecionada na Unidade Curricular ao longo do semestre letivo realçando os seguintes aspetos face às três empresas em análise: o modelo de negócios, tecnologia e inovação, as relações e redes relacionais, as opções estratégicas e os recursos, atividades e competências.

Posto isto, damos então seguimento ao presente relatório onde responderemos à questão “o que aprendemos acerca de cada caso?” e averiguaremos com especial ênfase as influências da estratégia empresarial nos três diferentes casos de estudo, Zara, Ryanair e Amazon, respetivamente.

## **Casos Práticos**

### **Zara**

Zara, indústria pertencente ao grupo Inditex - um grupo que tem vindo a apresentar crescimentos volumosos e sustentáveis nos últimos anos – é considerada por muitos um grupo totalmente consolidado financeira e organizacionalmente.

É deveras interessante como a Zara, num espaço de tempo tão curto, conseguiu criar um modelo de negócio inovador, com visão a longo prazo e assente na adaptabilidade dos seus recursos, atividades e competências. O mercado do fast-fashion, que vive essencialmente de modas, exige que toda a equipa e toda a estruturação vivam em função da inovação, se a Zara parar de pensar no consumidor, parar de procurar novas soluções para satisfazer as necessidades do seu público-alvo, toda e qualquer estratégia e todo o modelo de negócio deixará de obter a amplitude que tem nos dias correntes.

Por vezes, pode pensar-se que todas as grandes indústrias têm recursos e competências ilimitadas, que nunca poderão quebrar, mas todas estão sujeitas a uma avaliação final por parte do consumidor - os consumidores estão cada vez mais exigentes e tem cada vez mais escolhas alternativas no setor vestuário/moda. A Zara deve continuar a focar-se na sua cadeia de valor, parte essencial e crítica do seu modelo de negócio e, por consequência, da sua estratégia.

De acordo com o pensamento do grupo, existe uma correlação entre a estratégia e o modelo de negócio. Por outras palavras, se algum ponto da estratégia for alterado haverá mudanças no modelo de negócio, e vice-versa, tendo a Zara que estar constantemente preparada para essas alterações, que podem vir a melhorar ou piorar o desempenho da empresa.

A estratégia é a visão global da empresa - pensando numa floresta, será o cenário periférico visto de cima. Onde englobamos o caminho e o percurso pelo qual nos queremos guiar, onde visamos alcançar determinadas vantagens competitivas, através dos recursos, atividades e competências que dispomos, com a plena consciência que o contexto ambiental poderá implicar alterações e constrangimentos, sendo esta variável instável.

A Zara, evidentemente, tomou uma decisão estratégica assente na diferenciação, com o objetivo de apresentar ao consumidor final uma oferta única. Foi pioneira no conceito do fast-fashion, e neste sentido propõe-se a apresentar novos produtos quinzenalmente, que, embora pouco sujeitos a variações no preço, seguem as tendências de moda atuais. A estratégia passa também por estar constantemente à procura de novas oportunidades, uma delas é a procura do mercado online - estar presente nos meios digitais - conseguindo desta forma obter informações, em tempo real, sobre os consumidores e as suas preferências. Por último, e no entender do grupo, o maior fator crítico de sucesso passa pelas decisões estratégicas da sua produção e distribuição, nomeadamente no que diz respeito às suas bases logísticas e a terciarização da produção. Tendo a Zara decidido implementar um modelo de integração vertical na europa assente no design, produção, marketing e vendas just-in-time, consegue colmatar o tempo que cada produto fica em loja - tornando os produtos totalmente diferenciadores independentemente do preço. Em consequência destas práticas, a Zara oferece qualidade, desenho e inovação, buscando lealdade por parte dos consumidores.

Dentro do modelo de negócio da Zara, voltando à comparação com a floresta, é ver cada árvore como uma individualidade e que, no fundo, todas as árvores têm a sua importância na constituição da floresta. Todas podem gerar custos, proveitos e valor. No ponto de vista do grupo, a cadeia de abastecimento é a árvore mais importante da Zara, e qualquer atividade que falhe nesta, poderá colocar em risco o modelo de negócio e, por consequência, a sua estratégia.



Figura 1- Intervenientes na cadeia de abastecimento da indústria do vestuário

A cadeia de abastecimento da Zara é centralizada - estão incluídos nesta cadeia todos os produtos relacionados com o fast-fashion. Este modelo de integração vertical permite obter um novo artigo num espaço de tempo muito curto, conseguindo mesmo colocar o artigo disponível em loja passadas 48 horas da decisão de produção do mesmo. De facto, a sua cadeia de distribuição por si só é um fator de diferenciação e de vantagem competitiva. Vejamos:

- Permite uma redução de custos em termos de produção e distribuição devido à sua eficiência e flexibilidade que decorrem da sua centralização;
- Permite a produção de quantidades decrescentes e, conseqüentemente, diminui o risco de inventário;
- Permite um número crescente de estilos e escolhas;
- Permite ser melhor em termos de velocidade e de preços acessíveis, uma vez que apenas uma pequena parte da produção é terceirizada.

Para firmar o nosso ponto de vista sobre a correlação entre o modelo de negócio e a estratégia da Zara, tenha-se em consideração um exemplo simples e explicativo: se um dos produtores de matéria-prima falhar no prazo de entrega, fará com que o início da produção se atrase; ao atrasar a produção atrasará toda a restante cadeia de abastecimento e a estratégia de diferenciação será posta em risco, pois deixou de existir flexibilidade. Existe dependência nas relações da Zara com os seus fornecedores de matéria-prima. O contrário também se aplica, se os designers não conseguirem gerar novas criações quinzenalmente, não existirão novos artigos em loja, mesmo que a cadeia de valor esteja a funcionar de forma otimizada.

## **Ryanair**

A companhia irlandesa Ryanair, apresenta-se hoje como sendo uma das maiores empresas aéreas low-cost. Nos últimos anos, a empresa expandiu-se por toda a Europa, abrindo bases em todo o continente e novos destinos com tarifas muito reduzidas.

É salutar mencionar a empresa em termos de competitividade. Tanto o número de passageiros como o número de aeronaves, estão a aumentar a cada ano. Os lucros também têm vindo a crescer graças à sua política de redução de tarifas, apesar do intervalo decorrente da última crise financeira que assolou o continente.

Analisando o seu ambiente, podemos perceber o risco que a empresa enfrenta, devido às novas tecnologias - que potenciam o contacto entre as pessoas e encurtam a necessidade de contacto presencial/físico. Quanto à demografia, o aumento da esperança de vida acaba por acarretar exigências maiores, cada vez mais ao nível de qualidade do serviço, forçando a empresa a rever sua estratégia. Do ponto de vista económico, crises financeiras que acentuam a taxa de desemprego e o aumento no valor de compra de bens, também afetam diretamente o desempenho da empresa. Conflitos políticos, religiosos e culturais tem um impacto negativo sobre o seu negócio. É, também, importante perceber o impacto que novos rivais, dependências a fornecedores, barreiras de entrada e aspetos internos - inclusivamente sociais (como por exemplo a recente questão salarial da tripulação) – têm no bom funcionamento e desempenho da empresa aérea.

Por todas as questões acima referidas, o grupo é da opinião que a Ryanair enfrenta um risco cada vez maior de piorar o seu desempenho.

A Ryanair tem como decisão estratégica a oferta de tarifas cada vez mais competitivas graças à sua política incessante de redução de custos como, por exemplo,

de privilegiar aeroportos secundários - por serem mais atraentes em relação a tarifas de utilização -, uma pré-negociação com o fornecimento de combustível (garantindo assim proteção contra possíveis aumentos futuros) e a eliminação de vários aspetos da cadeia operacional comuns às demais companhias aéreas. Consegue, desta forma, superar os seus concorrentes. No final, o cliente, mesmo percebendo que, de facto, está a assumir parte da operacionalidade (assiste-se a uma co-produção de valor), percebe neste modelo de negócio algo atraente para si.

Decorrente a todos estes fatores, a Ryanair tem como modelo de negócio alguns pontos críticos que, ainda que não atenuem todos os riscos, no final se traduzem em valor para aqueles clientes que pretendem tarifas menores e, consequentemente, se traduzem em volume de negócio para a companhia. Não se consegue prever, com certeza, a perenidade deste modelo de negócio, mas já se assistiu a várias situações em que surgiu a necessidade de alterar a estratégia para colmatar as dificuldades encontradas durante o percurso.

Para competir no sector de aviação é necessário ter vastos recursos e competências. A Ryanair sabe que os tem: desde a sua extensa frota de aviões, à especialização dos seus recursos humanos, ou até mesmo a redução dos preços de combustíveis - tudo isto faz com que a Ryanair seja capaz de competir no seu setor e, como é evidente, ser uma das melhores.

Esta empresa adotou várias opções estratégicas, que foram uma das principais razões do seu sucesso, como:

- 1- O aumento da capacidade das suas aeronaves, visto que com isto conseguiriam transportar mais passageiros, reduzindo assim o preço da viagem;
- 2- Fazerem uso de um único tipo de aeronave, o Boeing 737-800, aumentando assim a facilidade de formação dos seus pilotos visto que a aeronave em todos os voos seria igual;
- 3- Os serviços extra não estão incluídos no bilhete, estes serviços deveriam ser encomendados aquando a compra do bilhete;
- 4- Venda por Website; visto que cerca de 96% das suas reservas são feitas no seu Website, isto ajuda sobretudo na redução de custos, desde o papel do bilhete até ao capital humano necessário numa loja física;
- 5- Utilização de aeroportos secundários, com isto conseguiam tarifas mais baixas do que se aterrassem em aeroportos principais.

Mas este tipo de opções acarreta riscos, como:

- 1- O nível de agressividade: estando a Ryanair no top das empresas com o pior serviço a clientes, não era de se ficar surpreendido, devido à sua pobre relação com os seus clientes;
- 2- Facilmente imitados, quando a estratégia de uma empresa é apenas reduzir custos, nada impede aos rivais de simplesmente copiarem tudo o que fazem e conseguirem resultados semelhantes;
- 3- Demasiado focada em reduzir custos: tudo o que a Ryanair possa fazer para reduzir custos ela faz, mesmo que implique denegrir a imagem da empresa.

De uma forma geral, a Ryanair é um grande colosso do setor de aviação, sem dúvida, sendo a líder em voos low-cost na Europa. No entanto, depois da análise do caso, o grupo verifica que está muito longe de ser perfeita e o seu modelo de negócio não é tão sustentável como o da Zara, por exemplo. Acharmos que seria necessário para a Ryanair melhorar a sua relação com os clientes, de modo a criar algum tipo de diferenciação, que não apenas o baixo preço, visto que o seu maior rival - a Easyjet - consegue ter um nível de serviço muito acima da Ryanair praticando preços semelhantes. Para além da relação com os seus clientes, será também necessário que a Ryanair melhore a qualidade de trabalho dos seus funcionários, visto que, claramente não respeita as normas do sindicato e já se verifica(ra)m várias greves dos seus funcionários. O grupo acredita que, com isto, a Ryanair conseguiria um modelo de negócios muito mais sustentável que o seu atual.

## Amazon

Com início da atividade em 1995, a Amazon pode ser considerada pioneira na venda, exclusiva, de produtos online. Com um foco inicial naquele que é o comércio de livros, o crescimento exponencial da organização levou, também, ao crescimento do leque de produtos e serviços disponíveis. Nos dias de hoje, é considerada o maior retalhista online do mundo com ofertas nas mais variadas áreas (livros, música, filmes, automóveis, bens eletrónicos, vestuário, etc.).

Trata-se de uma organização sólida que trabalha, constantemente, em busca do sucesso e do crescimento. Fatores como o foco – quase que obsessivo – no consumidor, inovações constantes nos produtos originais (ex.: *kindle*), website fácil e intuitivo, entregas rápidas e a integração do consumidor na compra/ venda fazem da Amazon uma organização singular com uma visibilidade forte perante o mercado e o consumidor.

A empresa opta por um modelo de negócios fácil de replicar (daí a concorrência elevada), com baixo inventário/stock, venda exclusiva online (ausência de contacto físico com o consumidor) e produções em massa (economia de escala).

No que diz respeito à estratégia genérica e, tendo em conta, o percurso da empresa esta pode ser considerada híbrida. Por estratégia híbrida entende-se liderança em custos e diferenciação; trata-se de uma ação arriscada, mas ainda assim comum em empresas multinacionais.



De um modo geral, fatores como os portes de envio grátis, preços sempre baixos (normalmente mais baixos comparativamente com os praticados pelos concorrentes) e a

margem de lucros baixa fazem da Amazon uma plataforma reconhecida pela liderança em custos. Por outro lado, as entregas rápidas, os produtos inovadores e exclusivos e a imagem forte da marca, indicam uma estratégia de diferenciação por parte da organização. De acordo com o ranking anual (2017) elaborado pela ‘*Fast Company*’ a Amazon foi eleita a empresa mais inovadora do mundo, subindo 5 posições em relação ao mesmo ranking do ano passado. A empresa conseguiu ‘oferecer mais, ainda mais rápido e de forma ainda mais inteligente’ - superando os resultados que vão de encontro ao seu objetivo de servir sempre o seu público da melhor e mais rápida forma possível. Desta forma, e de acordo com a opinião do grupo, podemos referir-nos à Amazon como uma empresa estrategicamente híbrida onde os preços baixos e a inovação coexistem e mantêm a organização lucrativa.

Num ponto de vista geral, e analisando os ambientes interno e externo, é possível concluir que se trata de uma organização cujas forças e oportunidades são mais e mais fortes que as fraquezas e ameaças. A extensa linha de produtos a baixo preço, a imagem forte da marca perante o consumidor, a lealdade à marca e o conhecimento vasto em termos tecnológicos podem ser consideradas forças que superam questões como a possível perda de foco no negócio (por parte a instituição), a ausência de



lojas físicas e a pouca margem de lucro consequência das economias de escala adotadas pela empresa – fraquezas. Num ponto de vista externo o possível crescimento de mercado, o lançamento e criação de produtos da própria marca e a expansão de segmentos de produtos mostram-se mais influentes quando comparadas com a intensa competição, as questões políticas dos diferentes países e a segurança online, cada vez mais apertada – ameaças.

Num ponto de vista crítico e tendo em conta a capacidade estratégica da empresa, o contexto e meio envolventes, a estratégia (híbrida) adotada e fatores críticos de sucesso – como a notoriedade da marca e a carteira de clientes/ fornecedores – a Amazon pode considerar-se em vantagem competitiva perante os principais concorrentes.

De um modo geral, trata-se de uma organização singular que, tal como referido anteriormente, prima pela diferenciação a preços baixos. Grande parte desse mérito deve-se, essencialmente, à logística inovadora da empresa. Inicialmente responsável pela alteração do método de compra do consumidor (mudança da loja física para a loja/compra online) agora é responsável pela alteração do tipo de envios. A empresa aposta em mudanças que atendem as preferências do consumidor tornando-se, desta forma, a sua primeira.



## **Conclusão**

Perante três casos distintos, o grupo consegue identificar três estratégias genéricas: diferenciação, liderança em custo e estratégia híbrida. Os conceitos de estratégias competitivas e vantagem competitiva aparecem dependentes. A estratégia competitiva envolve questões ligadas ao produto e serviços, custos, branding. O objetivo de toda e qualquer organização é, efetivamente, ter vantagem competitiva; isto traduz-se em criar mais valor (do que os concorrentes) para o consumidor e/ou conseguir custos de produção e distribuição mais baixos do que os dos concorrentes. Para ser competitiva, uma empresa tem de garantir que os seus clientes vêem valor suficiente nos seus produtos de modo a consentirem pagar um certo preço (preço este que é superior aos custos de produção e fornecimento). Para ter vantagem competitiva, a organização deve ser capaz de criar maior valor do que os seus concorrentes. Quando isto não se verifica, ou seja, na ausência de vantagem competitiva, a estratégia torna-se vulnerável a concorrentes com melhores produtos ou com preços mais baixos. É fundamental, portanto, perceber que fatores influenciam as forças competitivas de cada empresa e como uma organização pode atenuá-los de modo a manter a sua vantagem competitiva. As três organizações, estudadas nos casos, têm conseguido gerir a sua estratégia e a sua vantagem competitiva, mantendo-se (por vários anos) líderes nos respetivos setores.

A Zara constrói a sua vantagem competitiva em torno de uma estratégia de diferenciação – consegue fornecer produtos de última moda em períodos de tempo muito curtos e com alguma qualidade; a Ryanair, por outro lado, consegue liderar em custos – eliminando vários custos (como mão de obra, combustível, entre outros) pelo caminho e, por último, a Amazon garante preços baixos e uma variedade de produtos inigualável, apoiada por uma estratégia híbrida (conjuga a liderança em custos com a diferenciação – coisa que é muito difícil de fazer). O grupo é da opinião que as três organizações têm sido bastante bem sucedidas. Em todos os setores de negócio, o objetivo estratégico é o lucro (que se traduz em retorno de capital); caso este retorno não seja satisfatório a longo prazo, a deficiência deve ser corrigida ou a atividade abandonada. As três empresas, especialmente a Amazon e a Ryanair, já se viram perante resultados menos bons (inclusive anos com prejuízo) e todas conseguiram redirecionar as suas estratégias de modo a voltarem a ter vantagem competitiva.

Comparando as três empresas, o grupo percebe que embora cada uma das estratégias resulte com cada uma das respetivas empresas, isto não invalida a possibilidade de não resultar com as outras. Por exemplo, se a Zara recorresse à estratégia competitiva da Ryanair, não poderia brindar os consumidores com produtos com a qualidade com que o faz agora, nem poderia fazê-lo de uma forma tão rápida (porque teria opções de produção e fornecimento mais em conta), perdendo assim a sua vantagem competitiva e de diferenciação.

Concluindo, os casos foram bastante úteis para a consolidação da teoria – lecionada em aula. Não só permitiram perceber cada uma das estratégias das empresas, como também relacionar as três de modo a verificar que não há uma estratégia correta, uma melhor que outra, mas sim que a estratégia tem de se adequar ao nosso propósito, setor de mercado e público-alvo.