



universidade
de aveiro

degeit

COMPETÊNCIAS TRANSFERÍVEIS

Finanças Empresariais | 2024/25

Capítulo 2

Investimento e estratégia empresarial

Introdução à Estratégia: o *gap* estratégico



Várias empresas têm planos vagos a 3-5 anos, numa perspetiva estratégica
Vs
Planos detalhados ao nível do orçamento



**Alinhamento
crucial!**



“ If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle. ”

Sun Tzu (The Art of War)

Processo de decisão estratégico

Processo de decisão estratégico:

- conjunto de procedimentos que parte da análise estratégica e termina com o controlo dos resultados das estratégias adotadas;
- desenrola-se de modo sequencial, passando várias fases (ver esquema na página seguinte);
- pode haver repetição das fases que o compõe, até que os resultados obtidos coincidam com os pretendidos.

Causas do início dum processo de decisão:

- ✓ A existência dum problema da empresa a nível interno ou externo;
- ✓ A atuação por antecipação de algumas empresas líderes, em delinear objetivos estratégicos que as lhez evitem potenciais futuros problemas.

Instrumentos da análise estratégica

Ambiente
interno

Ambiente
externo

- A análise estratégica centra-se na compreensão do **ambiente interno e externo da empresa**, e das interações entre ambos:
 - a compreensão do **ambiente externo** permite detetar as **oportunidades e ameaças** inerentes a tal contexto
 - o **ambiente interno** tem presente os recursos disponíveis da empresa, aferindo as **forças ou fraquezas** que lhes estão associadas

Instrumentos da análise estratégica:

É da relação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se vai estabelecer objetivos estratégicos e/ou soluções para problemas:

- 1) **Análise SWOT** (*nota: maior disseminação na vertente prática, pela simplicidade e foco*)
- 2) Análise de Porter
- 3) Curva de experiência
- 4) Ciclo de vida do produto (mercado)
- 5) Portfolio de produtos ou matriz BCG

Análise estratégica

1) Análise SWOT

A análise SWOT (strengths; weaknesses; opportunities; threats) compreende:

A) Análise da envolvente externa

- Ambiente Geral: fatores económicos, sociais, políticos e legais, tecnológicos
- Ambiente operacional da empresa: consumidores, fornecedores, concorrência, localização, etc

B) Análise da envolvente interna

organização, recursos humanos, marketing, produção, finanças, etc

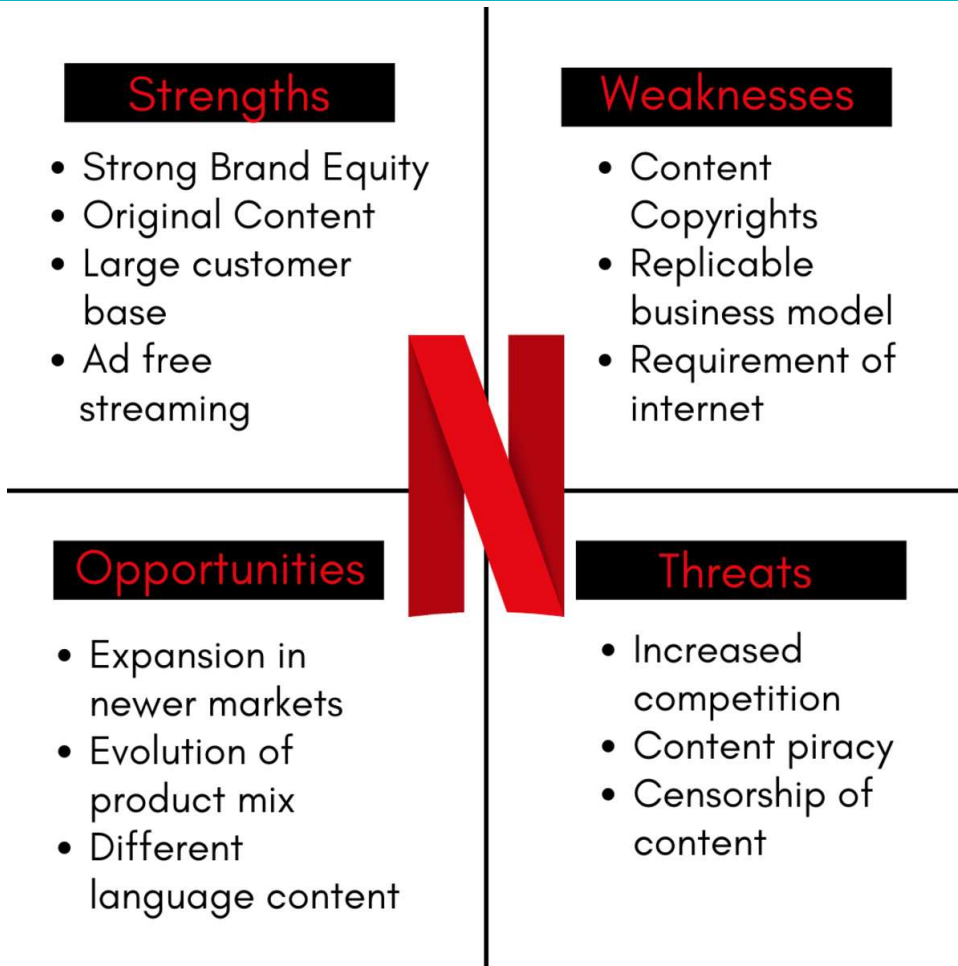
Análise estratégica

1) Análise SWOT



Análise estratégica

1) Análise SWOT: exemplo Netflix



[A Complete SWOT Analysis of Netflix - ToughNickel](#)

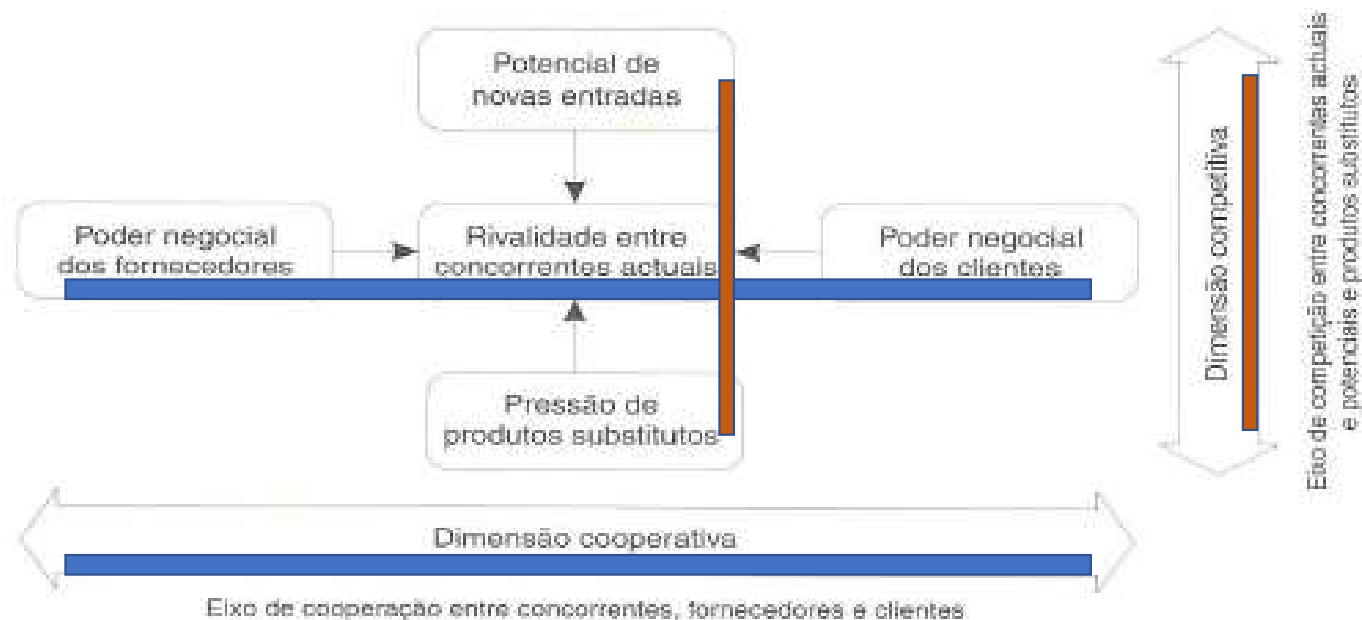
Análise estratégica

2) Análise de Porter

A análise de Porter:

- ✓ É uma versão da análise SWOT que privilegia a influência do ambiente externo sobre a empresa;
- ✓ Permite identificar as forças externas que maior influência podem ter sobre a empresa e, de modo particular, quais as ameaças que podem ser moldadas pelas decisões estratégicas, de modo a tornarem-se em oportunidades.

Dimensões cooperativas e competitivas do modelo das cinco forças



Análise estratégica

2) Análise de Porter

A análise de Porter sugere a existência de cinco ameaças que tenderão a influenciar qualquer empresa:

1ª Entrada de novos concorrentes na indústria – ameaça pode ser limitada / evitada pela existência de barreiras à entrada, como: economias de escala, entradas de capital, dificuldade de acesso a canais de distribuição, a curva da experiência, existência de legislação restritiva à entrada, diferenciação dos produtos

2ª e 3ª) Poder negocial dos clientes e fornecedores – depende da dimensão dos clientes/fornecedores, do grau de concentração dos clientes/fornecedores, da especificidade do produto e das matérias-primas; a empresa pode lutar contra estas ameaças através de estratégias de concentração a montante (aquisição de fornecedores) ou a jusante (aquisição de canais de distribuição);

4ª) Produtos substitutos – condiciona o negócio da empresa; a atitude a tomar passa por antecipar o aparecimento de tais substitutos e levar a cabo “investimentos de reorientação” que evitem o seu surgimento.

5ª) Rivalidade concorrencial:

- condiciona a rentabilidade das empresas da indústria, podendo pôr em causa a sua sobrevivência;
- concorrência > se: + idêntico o tamanho das empresas na indústria, + baixa a taxa de crescimento do mercado, + elevados os custos fixos, + homogêneos os produtos, ou + altas as barreiras à saída da indústria

Análise estratégica

3) Curva da experiência

- ☐ Instrumento de análise estratégica de âmbito bastante limitado, focalizado na análise dos custos de produção; deve ser usado de modo complementar aos anteriores instrumentos
- ☐ Defende que à medida que cresce o número de unidades produzidas pela empresa, diminuem os custos de produção, em virtude da aprendizagem, da especialização e das economias de escala
- ☐ Num mercado de produtos homogêneos e com preços de venda relativamente similares, a rentabilidade da empresa tenderá a ser determinada pelos custos de produção
- ☐ As empresas que tiverem maior quota de mercado, produzirão maiores quantidades e terão menores custos de produção, podendo a sua rentabilidade aumentar

Utilidade da curva de experiência:

Ajudar a prever os custos produtivos de um determinado investimento, em função da evolução da produção

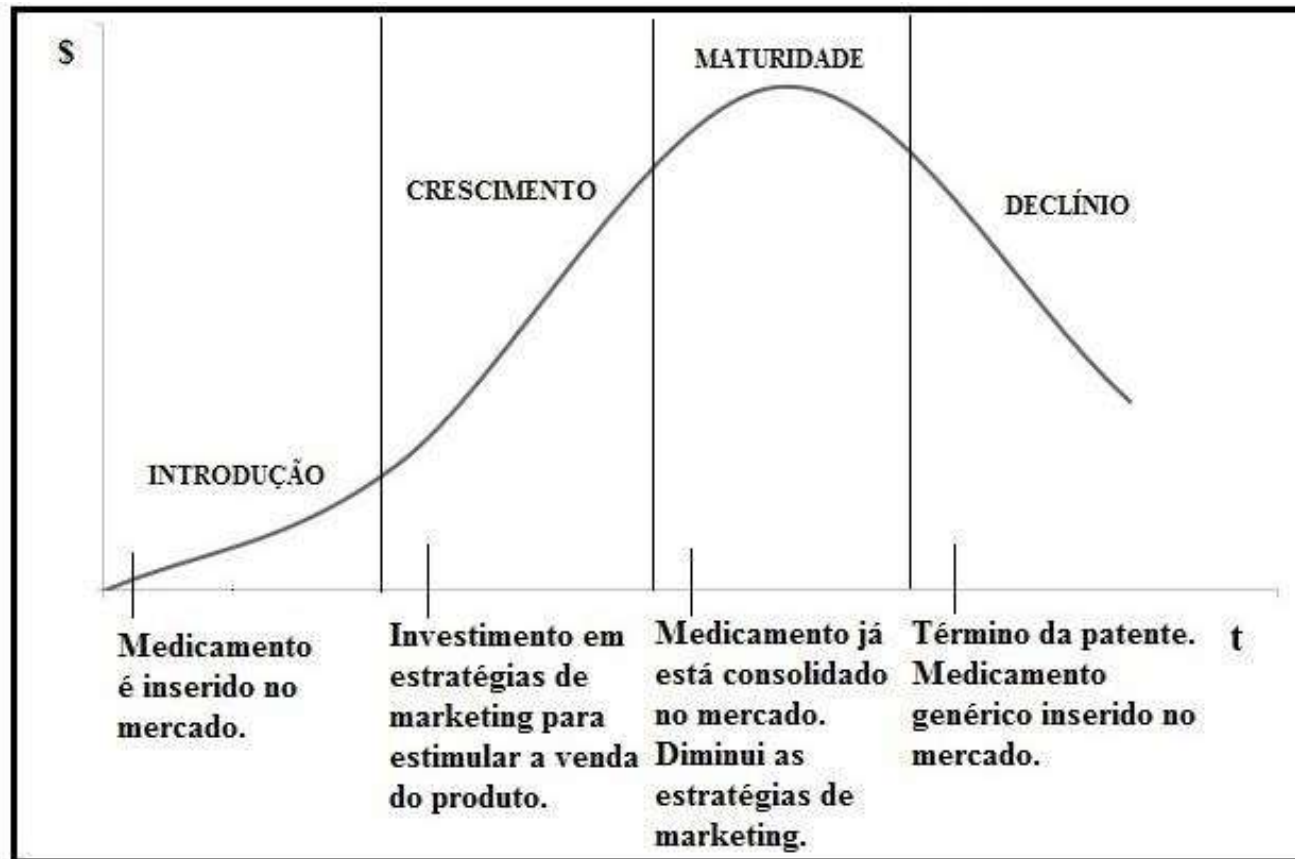
Análise estratégica

4) Ciclo de vida do produto (mercado)

- Instrumento de análise estratégica de **âmbito restrito**, recomendado como complemento aos instrumentos de âmbito mais lato
- Defende que como qualquer ser vivo, os produtos (ou mercados) também nascem, crescem, amadurecem e acabam por desaparecer; assim definem-se 4 fases da vida do produto:
 1. introdução e desenvolvimento
 2. crescimento
 3. maturidade
 4. declínio
- Se o produto (mercado) está em crescimento, será de esperar que empresa também cresça
- **Vantagem**: proporcionar em simultâneo, as perspetivas económica (associada às vendas) e financeira (associada à rentabilidade)
- **Desvantagem**: curvas definidas em termos médios e, por conseguinte, não proporcionam informação sobre a rentabilidade de uma empresa.

Análise estratégica

4) Ciclo de vida do produto (mercado): exemplo medicamento



Ciclo de vida do produto Fonte: Elaborado pelos autores com base em... / Download Scientific Diagram (researchgate.net)

Análise estratégica

5) Portfolio de produtos ou matriz BCG

O Portfolio de produtos OU a matriz BCG (Boston Consulting Group):

- introduz uma nova dimensão na análise: o crescimento do mercado
- proporciona uma vertente adicional, ao considerar globalmente o conjunto de produtos da empresa
- o objetivo é avaliar o equilíbrio desse portfolio (carteira) de produtos da empresa, tendo em conta as vertentes “taxa de crescimento do mercado” e “quota de mercado”
- o domínio ou ganho de quota de mercado tende a ser mais fácil quando o mercado está em crescimento; à medida que ele caminha para a maturidade, a conquista ou manutenção de quota torna-se mais difícil
- a principal limitação do instrumento é ser uma “fotografia” num dado momento

Análise estratégica

5) Portfolio de produtos ou matriz BCG (cont.)

Tendo em conta as vertentes “taxa de crescimento do mercado” e “quota de mercado”, os produtos da empresa podem ser classificados em 4 grupos:

- Stars:

produtos com uma alta quota num mercado em crescimento – o iPod da Apple Computers

- Cash Cows:

produtos com elevada quota num mercado maduro – o negócio das comunicações móveis no portfolio da Vodafone

- Question Marks:

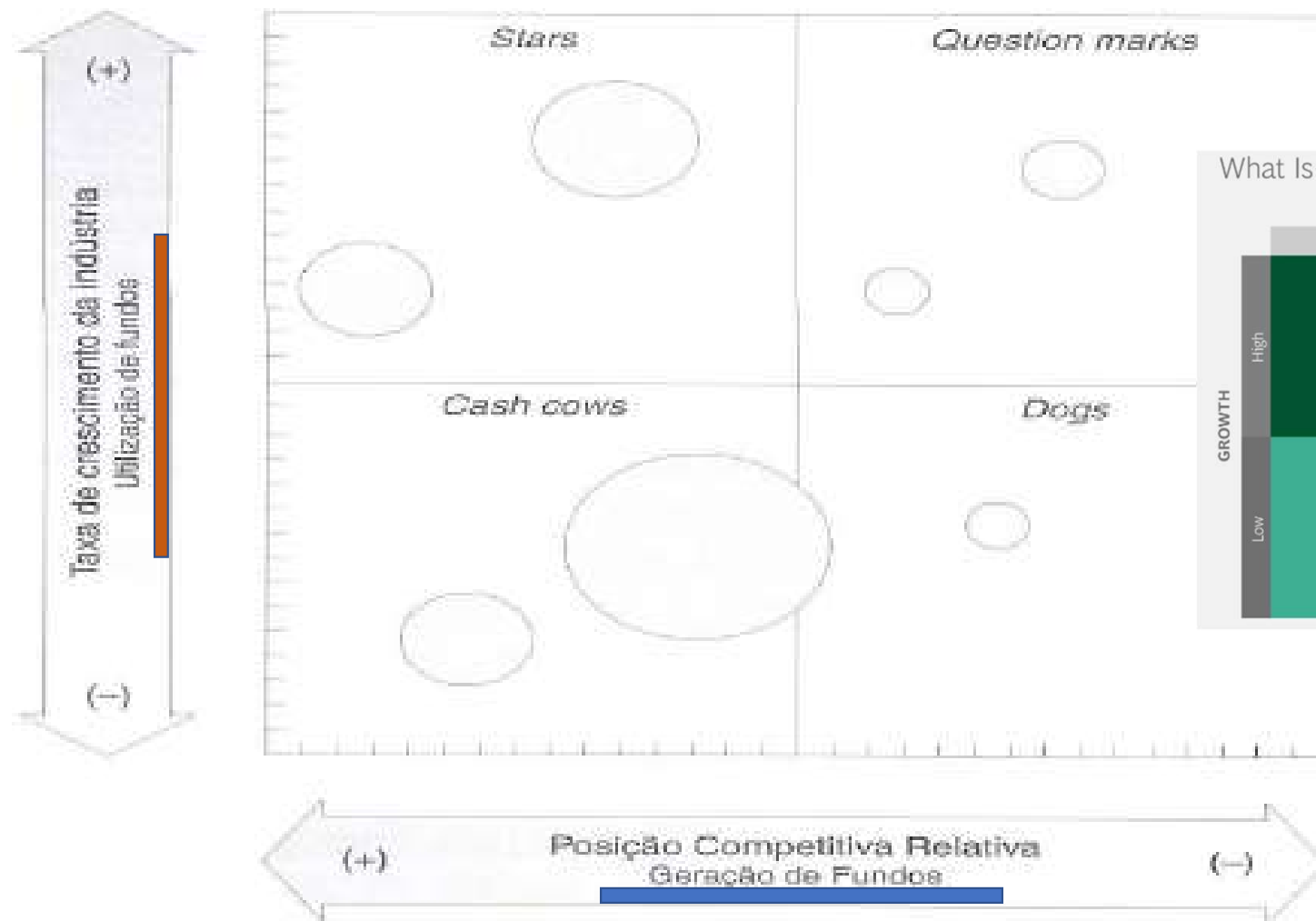
produtos que precisam de se afirmar no mercado por via de conquista de quota;
implicam considerável investimento em termos de promoção para conseguirem conquistar quota de mercado
– os automóveis elétricos dos concorrentes da Toyota

- Dogs:

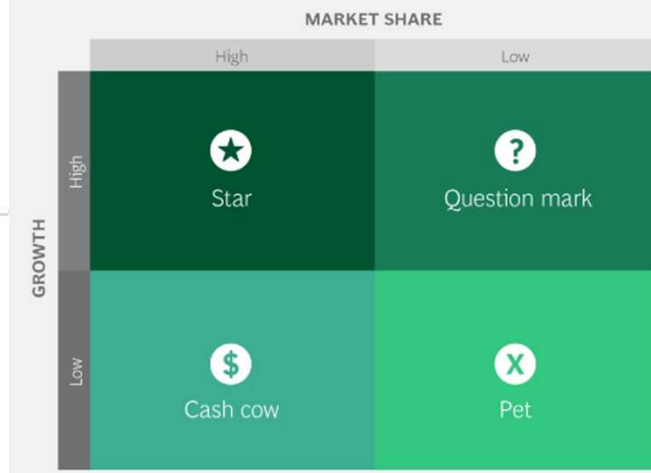
produtos que não tiveram sucesso e que tendem a consumir mais recursos dos que os que geram
– a oferta de Blu-ray (concorrente do DVD) pelo grupo Sony

Análise estratégica

5) Portfolio de produtos ou matriz BCG (cont.)



What Is the Growth Share Matrix?



Objetivos estratégicos

Tipologias de objetivos estratégicos:

1. crescimento e expansão –

visa aumentar o volume de produção da empresa através do aumento dos recursos

2. racionalização ou modernização -

visa melhorar a produtividade da empresa, reduzindo os custos de fabrico

3. reconversão ou reorientação -

implica um desinvestimento parcial seguido de um investimento, que origina a diversificação das atividade da empresa, para assim aumentar as suas vendas

4. contração ou desinvestimento *strictu sensu* -

implica o abandono de atividades não rentáveis ou incompatíveis com os objetivos da empresa

Estas 4 tipologias podem ainda ser aglutinadas em 2 grupos apenas:

➤ objetivos de natureza ofensiva – implicam mudanças na estrutura produtiva existente, aumentando a sua dimensão, para conseguir maior quota de mercado Ex: tipologia de investimento 1 e 3

➤ objetivos de natureza defensiva – pretende manter-se uma estrutura produtiva que assegure a manutenção da quota de mercado Ex: tipologia de investimento 2 e 4

Implementação da solução estratégica

I. Classificação dos Investimentos

Já analisámos alguns **tipos de investimentos**, cujo **modo de implementação** poderiam ser:

DECISÕES ESTRATÉGICAS	CATEGORIAS DE INVESTIMENTOS
Crescimento	<p>Inovação; Aumento do volume de negócios</p> <p><u>Exemplos</u>: lançamento de um novo produto; aumento da capacidade de produção; aumento da gama de produtos; criação de uma distribuidora</p>
Racionalização	<p>Modernização; Renovação; Subcontratação</p> <p><u>Exemplos</u>: automação de um posto de trabalho; substituição da frota de veículos; subcontratação do transporte</p>
Reconversão	<p>Diversificação por substituição de atividades</p> <p><u>Exemplos</u>: eliminação de produtos em declínio e lançamento de várias actividades novas; integração</p>

Os tipos de investimentos têm subjacentes **níveis de risco diferenciados**.

Os investimentos de inovação e investigação tendem a possuir um nível de risco mais elevado, dada a maior incerteza inerente aos respetivos fluxos financeiros.

Implementação da solução estratégica

II. Classificação dos Desinvestimentos

A racionalidade económica que justifica a análise de investimentos, justifica também a análise de desinvestimentos.

Classificação de desinvestimentos

1) Desinvestimentos de atividade física:

como a retirada de produtos, ou o desmantelamento e venda de equipamentos

2) Desinvestimento de funções:

uma empresa decide deixar de fabricar um produto, confiando a respetiva produção a uma outra empresa (subcontratação), ficando porém com a sua comercialização

3) Desinvestimento de títulos (participações):

a posse de todo ou parte do capital de outras empresas, com o intuito de assegurar algum tipo de controle, diminui

4) Desinvestimentos forçados:

a decisão de desinvestir deve-se a uma pressão exterior à empresa
(exemplo: desinvestimento em atividades poluentes por força de legislação)

5) Desinvestimentos voluntários: resultam de uma decisão interna da empresa (exemplo: encerrar uma filial)

6) Desinvestimentos concertados:

resultam no fim do acordo entre a empresa que desinveste e uma terceira parte que tem relações com essa empresa (exemplo: comprador que termina com o contrato de exclusividade de aquisição da produção)