



GESTÃO DE EMPRESAS: PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO



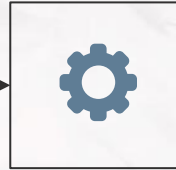
Planear

Determinar antecipadamente *o que* deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e *como* fazê-lo.

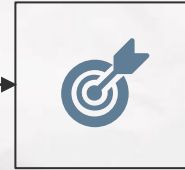
Planeamento, porquê?



Empresa
Empreendimento



Execução
Ações



Alcance
Resultados

RISCO



**O processo de Planeamento
começa com a definição de
Objetivos.**



Alice no País das Maravilhas

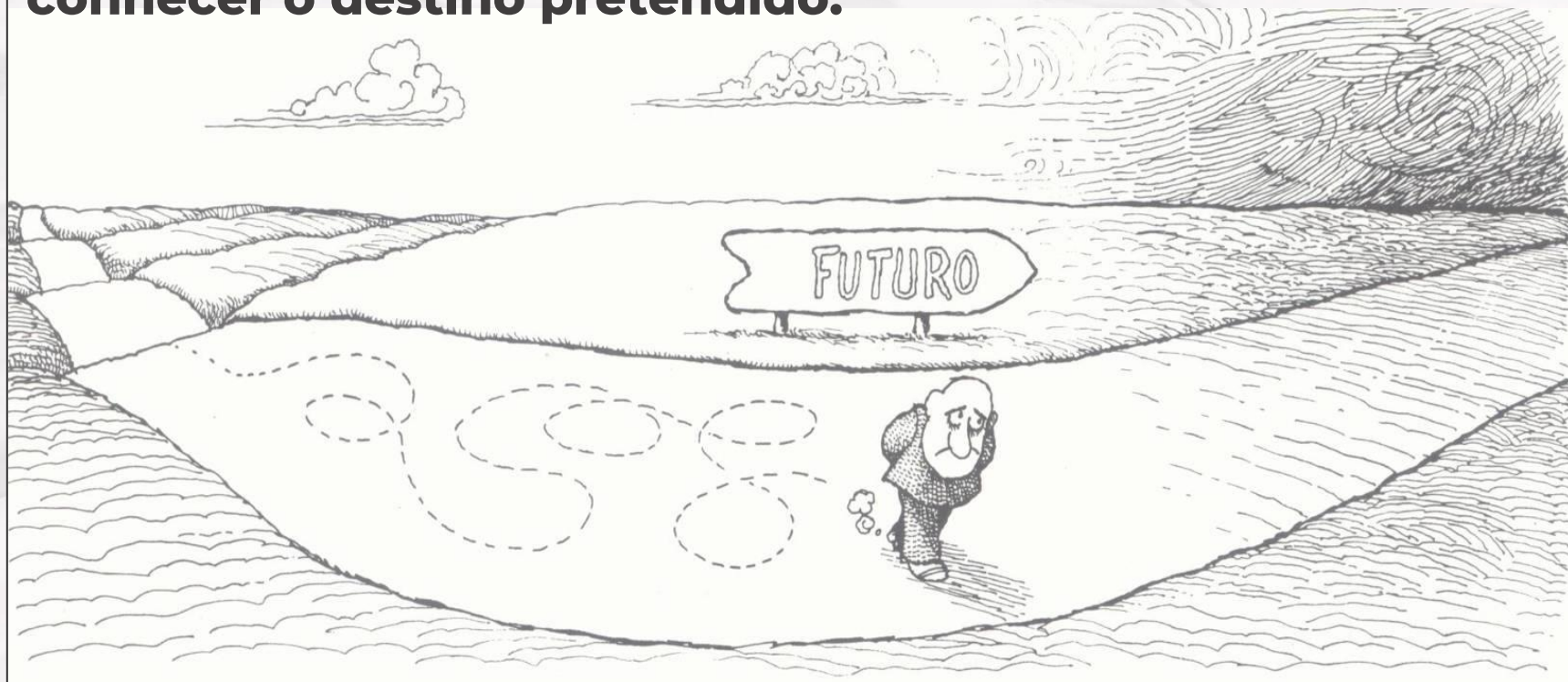
Alice: ...qual é o caminho para sair daqui?

Gato: ...para onde queres ir?

Alice: ...para qualquer lugar.

Gato: ...para ir a qualquer lugar, qualquer caminho serve.

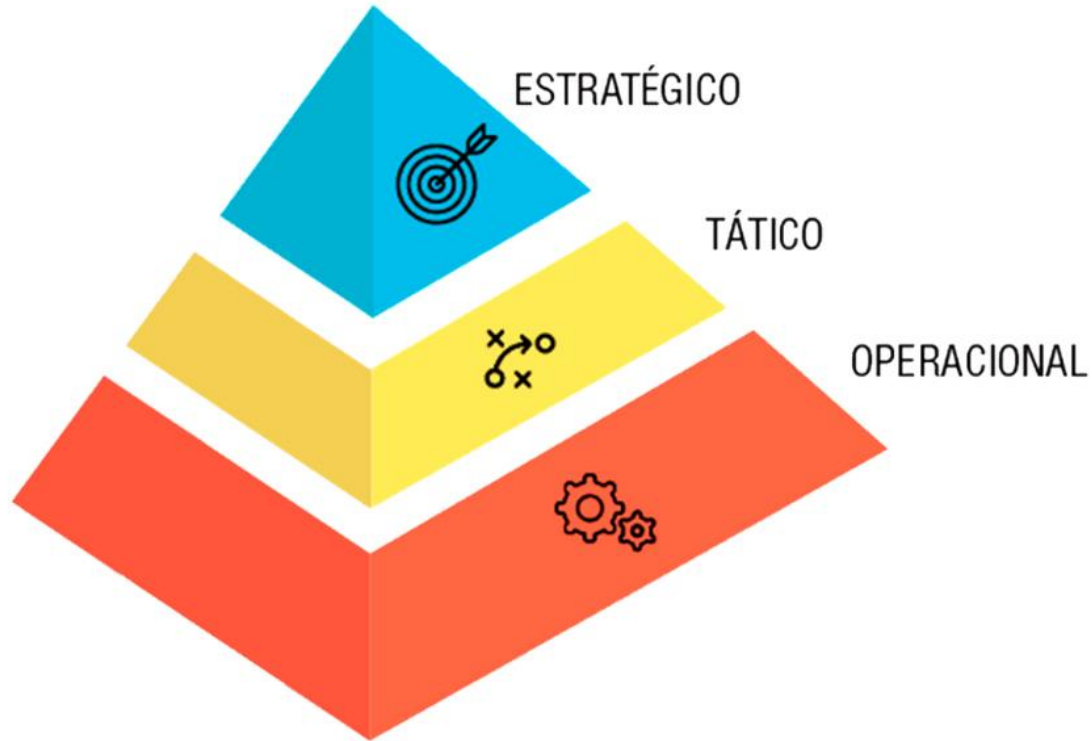
Antes da empresa definir o caminho a percorrer, importa conhecer o destino pretendido.



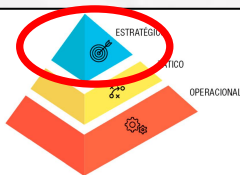
**Para quem não
sabe a que porto se
dirige, nenhum
vento é favorável**

Provérbio budista

Níveis de Planejamento



Planeamento Estratégico



Processo através do qual a **gestão de topo** define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos genéricos e a forma de os alcançar/ **LONGO PRAZO**



Tem a ver com a empresa como um todo; É genérico e sintético; Envolve risco elevado

Global/ Corporate Level

Acontece apenas em organizações **diversificadas**.

Consiste em definir:

- ❖ O propósito global
- ❖ Em que negócios entrar/sair
- ❖ Como gerir os diversos negócios e distribuir os recursos (criando sinergias)

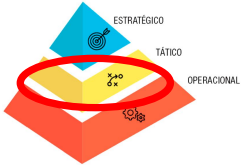
Ao nível da SBU*

Consiste em definir:

- ❖ Como concorrer num determinado negócio
- ❖ Que produtos/serviços desenvolver e para que mercados
- ❖ Como adquirir e manter vantagens competitivas sustentáveis

*Strategic Business Unit/ Unidade Estratégica de Negócio

Planeamento Tático



Processa-se ao nível da **gestão intermédia** e resulta do desdobramento dos planos estratégicos



•

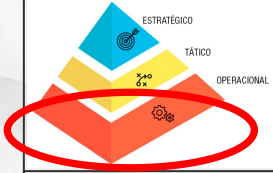
Em relação ao Planeamento Estratégico:

- ❖ Prazos mais curtos
- ❖ Áreas mais amplas
- ❖ Recursos mais limitados

Muitas vezes corresponde às áreas funcionais:

- ❖ Finanças
- ❖ Produção
- ❖ Marketing
- ❖ RH
- ❖ ...

Planeamento Operacional



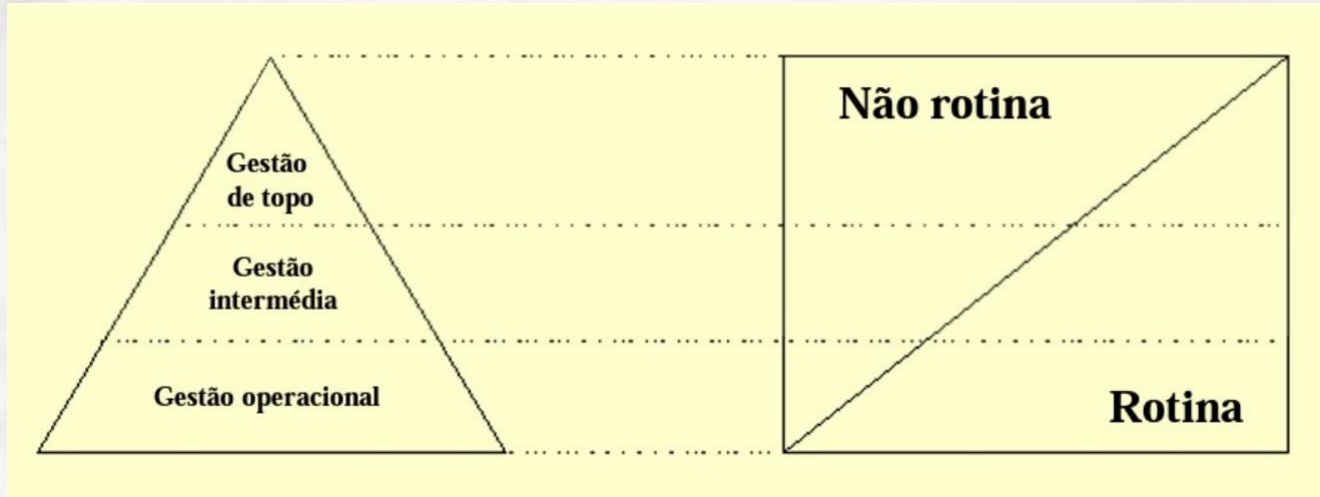
Desdobramento dos planos táticos em planos operacionais ao nível das tarefas/ CURTO PRAZO



- ❖ Curto prazo
- ❖ Reduzido grau de incerteza
- ❖ Tarefas/ operações detalhadas (detalhe de 1 tarefa)
- ❖ Pormenorizado/ analítico

Tomada de decisão

O planeamento só fica completo quando forem tomadas as decisões necessárias à sua implementação



Tomada de decisão

Incerteza e Risco associados à TD

As decisões tomadas por qualquer gestor situam-se sempre num ponto de um intervalo contínuo entre a certeza e a incerteza.

certeza

O gestor tem todas as informações, elas são precisas, são fiáveis

incerteza

As informações disponíveis são limitadas ou pouco fiáveis



RISCO

Tomada de decisão

*Exemplo de um método auxiliar de TD - **Brainstorming***

Gerar ideias para a solução de um problema/ apresentação de alternativas pelos membros de um grupo sem estarem sujeitas a análise crítica.

Mais eficaz logo que surge o problema.



- 6/12 pessoas
- Líder expõe problema
- Membros grupo apresentam tantas alternativas quantas puderem
- Sem regras prévias
- Sem críticas

PRÁTICA

Exercício 1

Descreva cada uma das imagens e identifique o nível de planeamento que está associado.



Tesla vai abrir nova fábrica na China para produzir baterias Megapack

Lusa
9 Abril 2023



A Tesla vai abrir uma nova fábrica em Xangai, na China, com uma capacidade inicial para produzir 10.000 baterias Megapack por ano. Deverá começar a produzir no segundo trimestre de 2024.

Exercício 1 (cont.)

Identifique o nível de planeamento que está associado a cada uma das notícias.



Kinda Home leva mobiliário português mais longe

A empresa de mobiliário e decoração portuguesa Kinda Home dá um passo na sua internacionalização através da abertura da sua primeira loja espanhola em Madrid. A loja localiza-se na Rua Hermosilla, em Salamanca.

2023-08-28 09:00
AICEP

Brasileira Avatim escolhe Portugal para iniciar internacionalização

A empresa brasileira de cosméticos e perfumaria Avatim deu início ao seu processo de internacionalização através da entrada em Portugal. A marca inaugurou a sua primeira loja em Portugal, no Centro Comercial Saldanha Residence em Lisboa, mas garante que não vai ficar por aqui.

2023-08-28 16:07
Marketeer

Farfetch abandona negócio da beleza ainda em agosto

Há sinais contrários nas previsões sobre a evolução da indústria do luxo, mas os grandes negócios na categoria da cosmética continuam. A tecnológica luso-britânica Farfetch, que espera a entrada de um novo diretor financeiro já em setembro, optou por deixar de vender estes produtos e ainda não explicou porquê.



Mariana Bandeira
16 Agosto 2023, 06h30

Exercício 2

Conhecem? A que negócio(s) associam?



E isto? Costuma haver lá por casa?



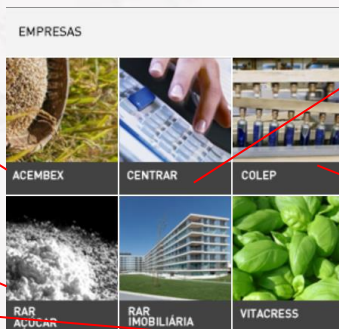


A **RAR - Sociedade de Controle (Holding), SA**, sociedade gestora de participações sociais, foi constituída em 1981 e detém, direta ou indiretamente, a totalidade das participações do Grupo RAR.

A **ACEMBEX** é um dos maiores operadores nacionais de cereais (trigo, milho, arroz, cevada) e de outras matérias-primas para as indústrias de rações e alimentar

A **RAR Açúcar** dedica-se à refinação e comercialização de açúcar

Para além da gestão do património do Grupo RAR, a **RAR Imobiliária** dedica-se também à promoção imobiliária de empreendimentos residenciais de qualidade superior



A **CENTRAR** concentra as funções de gestão administrativo/financeira e de suporte/manutenção dos meios informáticos das diferentes empresas do Grupo RAR, permitindo que estas se focalizem nos aspetos operacionais dos respetivos negócios.

A **COLEP** dedica-se ao desenvolvimento, formulação e enchimento de produtos de higiene pessoal, cosmética, higiene do lar e de parafarmácia e tem uma relevante atividade no fabrico de embalagens metálicas

A atividade principal da **VITACRESS** são as “saladas embaladas e prontas a comer”. Esta empresa foi adquirida pelo Grupo RAR em 2008.



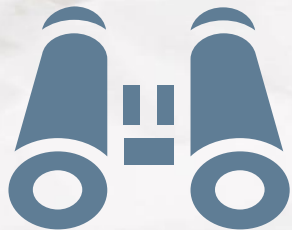
A **IMPERIAL**, maior produtor português de chocolates, fez parte do Grupo RAR até meados de 2015, tendo sido alienada nessa altura.

Discutir...

Exemplos de planeamento global e de SBU no Grupo RAR



Explore a realidade empresarial em Portugal



Empresas portuguesas

Saiba mais sobre
cada uma destas
empresas...





GESTÃO DE EMPRESAS: PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

Estratégia, conceitos de Estratégia

Resumo aula anterior

01

Planeamento

O que é? Porque é necessário?

02

Níveis de Planeamento

Estratégico, Tático, Operacional

03

Grupo RAR

Que negócios?
Exemplos de Planeamento
Estratégico Corporate e de SBU

04

Tomada de Decisão

Relação com o planeamento, a certeza/ incerteza, o risco

05

Aplicação prática

Dúvidas?

Falámos de

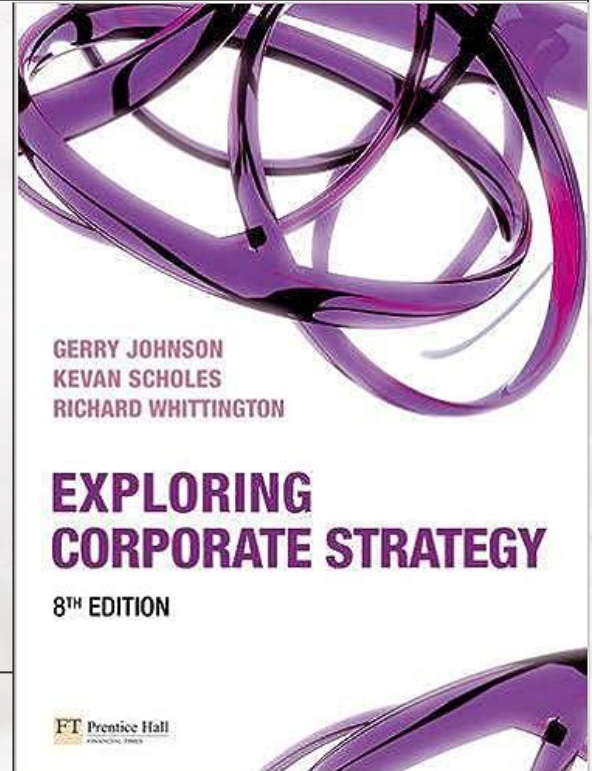
Planeamento Estratégico

...

Strategy is ...

...the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage for the organization, through its configuration of resources and competences, within a changing environment, with the aim of fulfilling stakeholders expectations.

Johnson, G & Scholes, K., Whittington, R. (2008) Exploring Corporate Strategy, 8th ed, Pearson Education



Conceitos importantes de Estratégia



Missão

Razão de ser/ Propósito da empresa

Visão

Estado futuro desejado



Objetivos/ Metas

Distinguem-se pela sua natureza quantitativa ou qualitativa

Valores

Princípios éticos em que a empresa baseia a sua atividade





Missão

- ✓ **Razão de Ser / Propósito da Empresa**
- ✓ Define o domínio de negócio da empresa: “What business are we in? (produtos, serviços, clientes, necessidades dos mercados, tecnologia, alguns destes...)”
- ✓ Alinhada com os valores e expectativas dos Stakeholders

Deve:

- ✓ Ser breve, sintética
- ✓ Ser simples
- ✓ Ser genérica, não quantificada
- ✓ Ser diferenciadora
- ✓ Ser conhecida por todos
- ✓ Responder à questão “Porquê?”



Missão Tintas Cin

CIN

Missão



Fornecer as melhores soluções com a melhor equipa do mercado de tintas e vernizes.

Satisfazer as necessidades dos clientes e assumir a liderança nos mercados em que a CIN intervém, comprometendo-nos à excelência no fornecimento de produtos e serviços inovadores e de qualidade.

Crescer em quota de mercado e rentabilidade através do foco na satisfação dos clientes e pela melhoria contínua do nosso conhecimento e da eficiência dos nossos processos de negócio.

Conduzir o negócio com integridade, respeito pela lei e pelo ambiente.



FARFETCH exists for the love of fashion. We believe in empowering individuality. Our mission is to be the global platform for luxury fashion, connecting creators, curators and consumers.



Visão

- ✓ Estado futuro desejado
- ✓ Molda e dirige o futuro da empresa
- ✓ Mostra como a Gestão de Topo vê a empresa no futuro (dimensão, mix de atividades, produtos, mercados, escala, características da empresa...)

Deve:

- | | |
|----------------------------|---|
| ✓ Ser inspiradora | ✓ Orientar a afetação de recursos |
| ✓ Motivar os colaboradores | ✓ Ser curta |
| ✓ Ser ambiciosa | ✓ Ser conhecida por toda a estrutura organizacional |



Visão Ford

VISION STATEMENT OF



To become the world's most
trusted company, designing
smart vehicles for a smart world.

**"Vision without action is a daydream.
Action without vision is a nightmare."**

Japanese proverb



Objetivos/ Metas

Objetivos

- ❖ Concordante com a missão definida e com a Meta
- ❖ Quantificáveis (controláveis via indicadores)
- ❖ Com dimensão temporal (*timing* determinado)
- ❖ Caráter preciso

Ex: conquistar um novo cliente num novo mercado (país) até Dezembro de 2023

Metas

- ❖ Concordante com a Missão definida
- ❖ De natureza qualitativa
- ❖ Caráter genérico

Ex: expandir geograficamente as vendas



Objetivos

Os objetivos devem ser ESCRITOS

Caraterísticas :

Hierarquia

Consistência

Mensurabilidade

Calendarização

Realismo

Desafio atingível

S

SPECIFIC

M

MEASURABLE

A

ACHIEVABLE

R

RELEVANT

T

TIMELY



Valores

**Princípios éticos em
que a empresa baseia
a sua atividade...**



Valores RAR



GRUPO RAR

EMPRESAS

INFORMAÇÃO FINANCEIRA

RAR NO MUNDO

UM OLHAR SOBRE A RAR

Os nossos VALORES

RESPEITO

Aceitar a diferença, crescer com as ideias dos outros, valorizar os espaços de todos

RESPONSABILIDADE

Confiar na integridade, potenciar a autonomia, avaliar o risco, comprometer-se com resultados

AMBIÇÃO

Superar o presente criando oportunidades

SERVIÇO

Eleger o cliente como filosofia de negócio

INOVAÇÃO

Antecipar e construir a mudança, criar soluções com valor



Valores Southwest Airline



Boas histórias
para ilustrar o
conceito de
VALORES...



Um dos
VALORES
desta
companhia
aérea é o
HUMOR...

PRÁTICA

Exercício 1



a) Classifique cada um dos excertos abaixo como: **MISSÃO, VISÃO, META, OBJETIVO, VALOR**

- 1) Southwest is committed to returning value to its Shareholders.
- 2) To become the World's Most Loved, Most Flown, and Most Profitable Airline.
- 3) Connect people to what's important in their lives through friendly, reliable, low-cost air travel.
- 4) As of July 31, 2016, Southwest aims to return 1.3 billion to Shareholders through the payment of \$131 million in dividends and the repurchase of \$1.2 billion in common stock.
- 5) **Warrior Spirit** (Work Hard, Desire to be the best, Be courageous, Display urgency, Persevere, Innovate); **Servant's Heart** (Follow The Golden Rule, Adhere to the Principles, Treat others with respect, Put others first, Be egalitarian, Demonstrate proactive Customer Service, Embrace the SWA Family); **Fun-LUVing Attitude** (Have FUN, Don't take yourself too seriously, Maintain perspective, Celebrate successes, Enjoy your work, Be a passionate Teamplayer); **Work the Southwest Way** (Safety and Reliability, Friendly Customer Service, Low Cost)

b) Proponha duas metas e dois objetivos para a SWA

Exercício 2

- a) Conhecem as empresas abaixo? Quais as áreas de negócio? Alguma é portuguesa?
- b) Pesquisa a Missão, a Visão e os Valores das seguintes empresas/ marcas:



ColorADD
O Alfabeto das Cores | The Color Alphabet



Exercício 3

Leia as histórias seguintes e procure relacionar com a matéria até agora abordada



Em 1962, Jonh F. Kennedy visitou a NASA.

Durante a visita JFK encontrou um empregado de limpeza com o qual travou o seguinte diálogo:

"Hi, I'm Jack Kennedy. What are you doing?"

"Well, Mr. President, I'm helping put a man on the moon."



Uma pessoa perguntou a um pedreiro que trabalhava numa construção: "O que é que você está a fazer?"

De mau humor, ele respondeu:

"Estou a partir pedras, não está a ver?"

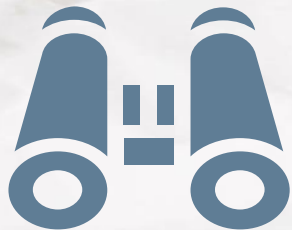
Mais adiante fez a mesma pergunta a um outro operário, que fazia o mesmo trabalho e este disse:

"Estou a ganhar o pão de cada dia, para sustentar a família."

Mas um terceiro trabalhador, que também estava a partir pedras, quando questionado, afirmou, orgulhoso:

"Estou a construir uma catedral!"

Explore a realidade empresarial em Portugal



Empresas portuguesas

Saiba mais sobre cada uma destas empresas...



Sabia que:

- ✓ O **Grupo Amorim** é uma das maiores, mais empreendedoras e dinâmicas multinacionais de origem portuguesa. Teve origem no negócio da cortiça em 1870, sendo hoje líder destacado no setor a nível mundial.
- ✓ Portugal é o maior produtor do mundo de **cortiça**, sendo responsável por cerca de metade da produção global.
- ✓ A indústria dos **vinhos** é muito importante em Portugal e a **Symington** é uma das empresas que detém algumas das mais antigas marcas de vinho do Porto
- ✓ A **Bicafé** é uma empresa familiar portuguesa com sede em Valongo
- ✓ **Acushla** é uma marca portuguesa de azeite biológico e significa “o bater do coração”
- ✓ A **ColorADD** é uma PME portuguesa que criou uma linguagem única, universal, inclusiva e não discriminatória que permite ao daltónico identificar as cores.



GESTÃO DE EMPRESAS: PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

Planeamento Estratégico, análise do ambiente
interno e externo

Resumo aula anterior

01

Estratégia

O que é?

02

Conceitos de Estratégia

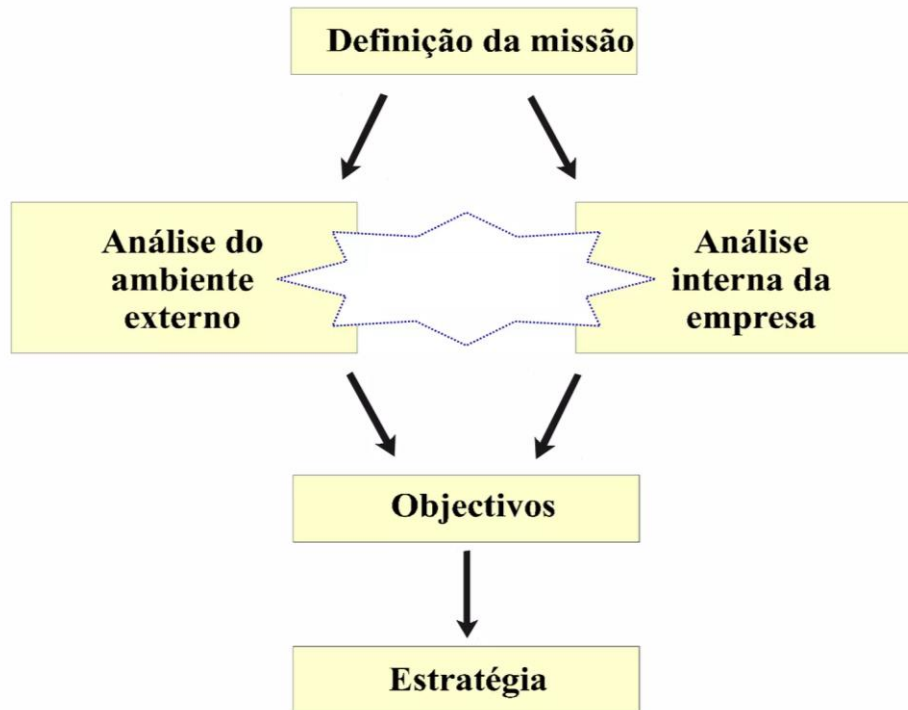
Missão, Visão, Objetivos, Metas, Valores

03

Aplicação prática

Dúvidas?

Planeamento Estratégico



Importante: conhecer a EMPRESA e o seu AMBIENTE



Análise interna empresa + ambiente externo

A Análise **SWOT** sumaria as questões chave do ambiente de negócio e das competências estratégicas de uma organização, mais suscetíveis de influenciar o desenvolvimento da estratégia.

STRENGTHS

WEAKNESSES

OPPORTUNITIES

THREATS

Competências
da organização

Ambiente

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo

		Ajuda	Atrapalha
Origem do factor	Interna (organização)	Forças	Fraquezas
	Externa (ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Análise interna

Inovação	Produção	Organização
<ul style="list-style-type: none">• Investigação• Tecnologias• Lançamento de novos produtos• Patentes	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura de custos• Equipamento• <i>Layout</i>• Acesso a matérias-primas	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura da organização• Rede de comunicação• Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos gestores• Lealdade/rotação• Qualidade das decisões	<ul style="list-style-type: none">• Linhas de produtos• Marcas e segmentação• Distribuição e força de vendas• Serviço	<ul style="list-style-type: none">• Liquidez• Solvibilidade• Autonomia financeira• Acesso a capitais

Análise ambiente externo/ macro-ambiente

Influências macro-ambientais:
análise PEST



- ✓ Que fatores do ambiente externo afetam a organização?
- ✓ Quais destes são mais importantes no presente e quais serão nos próximos anos?
- ✓ Um determinado fator afeta de forma diferente diferentes organizações

Variáveis POLÍTICO-LEGAIS:

- Estabilidade do Governo
- Legislação comercial
- Leis de protecção ambiental
- Legislação fiscal
- Legislação laboral

Variáveis SOCIO-CULTURAIS:

- Distribuição do rendimento
- Taxa de crescimento da- população
- Distribuição etária da população
- Estilo de vida (e actuação)
- Tipo de consumo
- Mobilidade social

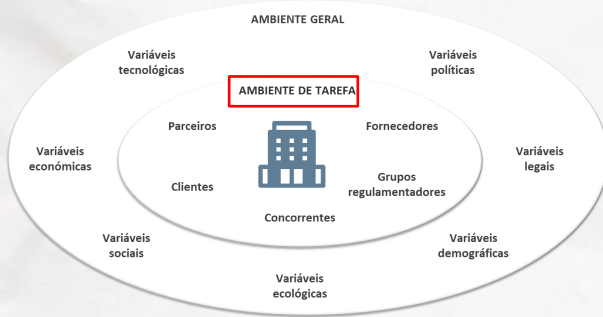
Variáveis ECONÓMICAS:

- PNB (tendência)
- Taxa de juro
- Taxa de inflação
- Nível de desemprego
- Custo (e disponibilidade) energia

Variáveis TECNOLÓGICAS:

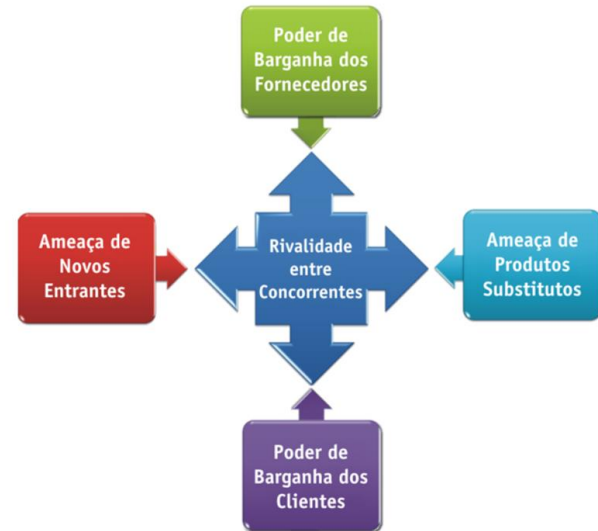
- Investimento do governo
- Foco no esforço tecnológico
- Velocidade de transferência tecnológica
- Protecção de patentes
- Aumento de produtividade (através da automação)

Análise ambiente externo/ indústria



A intensidade concorrencial de um setor/ indústria depende de cinco forças básicas que vão influenciar **ATRATIVIDADE** e a **RENTABILIDADE** da indústria.

Modelo das 5 Forças de Porter



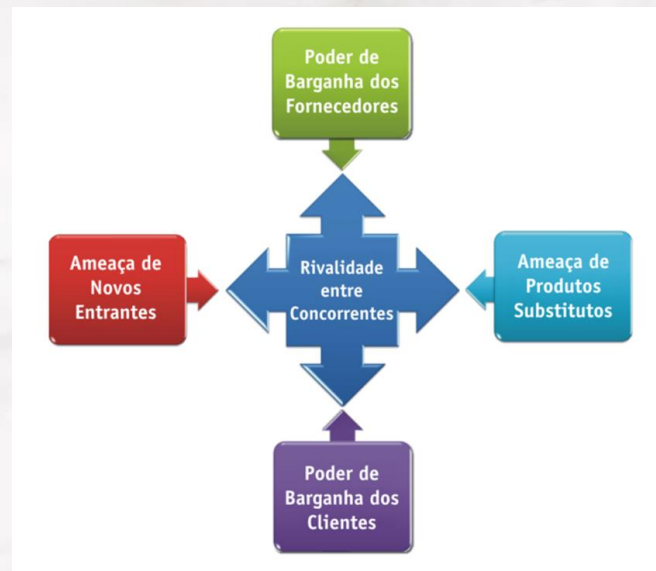
Análise ambiente externo/ indústria

Modelo das 5 Forças de Porter

Grau de rivalidade na indústria

A rivalidade é maior sempre que:

- ✓ Os concorrentes sejam numerosos e o mercado bem distribuído
- ✓ A indústria seja madura
- ✓ Os custos fixos e de armazenagem sejam elevados
- ✓ O grau de diferenciação e os custos de mudança sejam baixos (produtos standard)
- ✓ As barreiras de saída sejam elevadas



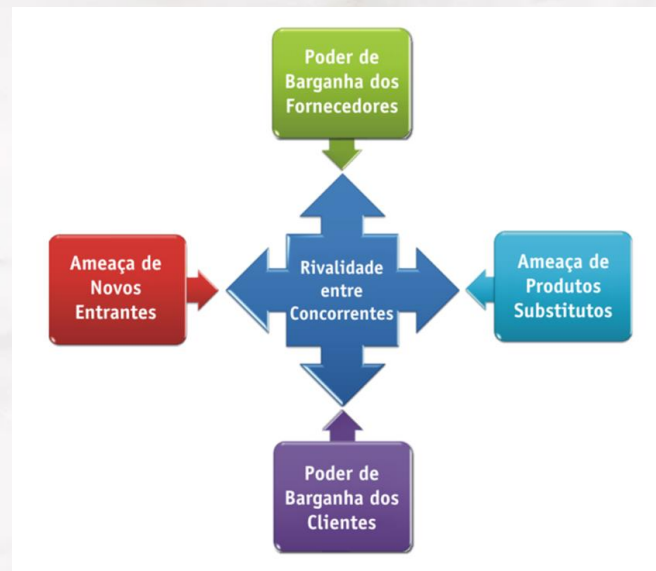
Análise ambiente externo/ indústria

Modelo das 5 Forças de Porter

Ameaça de novos entrantes

(depende das) Barreiras à Entrada:

- ✓ Necessidades de capital
- ✓ Economias de escala
- ✓ Diferenciação do produto
- ✓ Custos de mobilidade
- ✓ Acesso aos canais de distribuição
- ✓ Desvantagens de custo independentes da escala (Know-how protegido, Acesso privilegiado a matérias primas; Localização favorável dos concorrentes instalados)
- ✓ Políticas governamentais
- ✓ Ameaças de retaliação



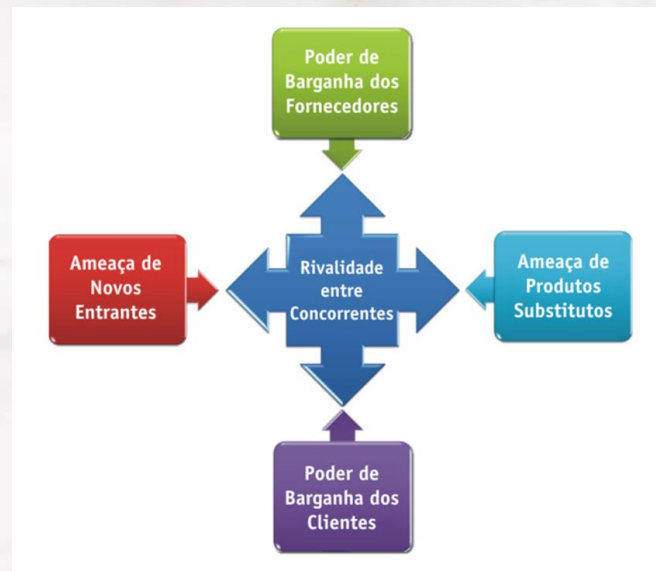
Análise ambiente externo/ indústria

Modelo das 5 Forças de Porter

Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são uma ameaça sempre que:

- ✓ Os clientes tenham baixos custos de mudança
- ✓ O preço dos produtos substitutos for mais baixo
- ✓ As qualidades dos produtos substitutos sejam iguais ou superiores
- ✓ Os produtos substitutos apresentarem outras vantagens



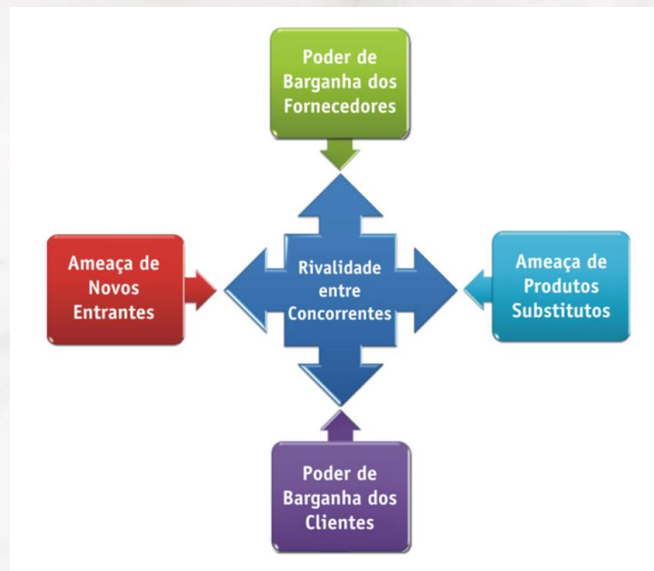
Análise ambiente externo/ indústria

Modelo das 5 Forças de Porter

Poder de negociação dos fornecedores

Um grupo fornecedor é poderoso sempre que:

- ✓ É dominado por um pequeno grupo de grandes empresas (concentração)
- ✓ O mercado não dispõe de produtos substitutos com qualidade satisfatória
- ✓ O peso dos compradores no volume de negócios do fornecedor é baixo
- ✓ Os produtos dos atuais fornecedores são críticos para a nossa cadeia de valor
- ✓ A qualidade dos atuais fornecedores cria fortes custos de mudança
- ✓ Os fornecedores representam uma séria ameaça de integração a jusante



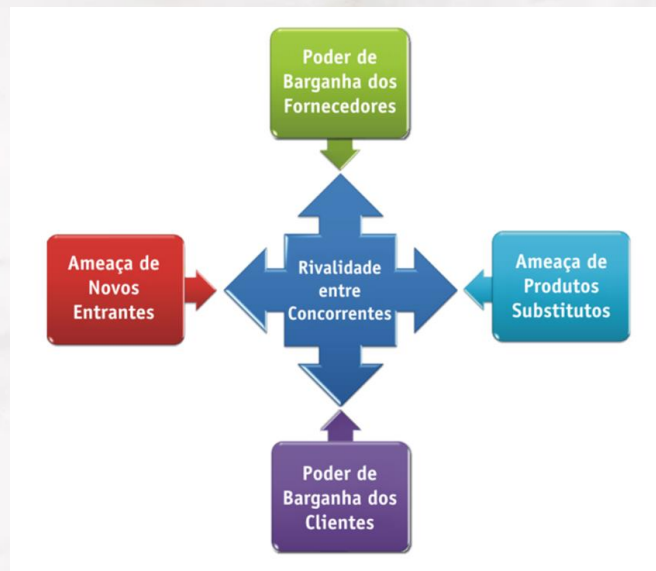
Análise ambiente externo/ indústria

Modelo das 5 Forças de Porter

Poder de negociação dos compradores

Os compradores (clientes) são poderosos sempre que:

- ✓ Adquirem uma parte significativa do output da indústria
- ✓ Representam uma parte significativa do volume de negócios do vendedor
- ✓ Podem mudar facilmente de fornecedor
- ✓ Os produtos sejam indiferenciados e os compradores representem uma ameaça de integração a montante



PRÁTICA

Exercício 1

Depois de ouvir a entrevista ao Professor M. Porter, explique como está organizada cada uma das 5 Forças na indústria de aviação norte-americana?



Exercício 2

Com base em dados do texto (Caso) e no seu conhecimento da empresa, proponha uma análise SWOT da PARFOIS





GESTÃO DE EMPRESAS: PLANEAMENTO E PROCESSO DE DECISÃO

Estratégias genéricas, matriz BCG

Resumo aula anterior

01

**Planeamento
Estratégico**

02

Análise SWOT

Análise interna empresa +
ambiente externo

03

Análise PESTEL

Análise macro ambiente

04

Modelo 5 Forças

Análise indústria (micro
ambiente)

Dúvidas?

Estratégias GENÉRICAS Globais

- De Crescimento -

✓ Concentração

- ✓ Desenvolvimento de mercado
- ✓ Desenvolvimento do produto
- ✓ Integração horizontal

✓ Integração vertical

- ✓ A montante (1)
- ✓ A jusante (2)

✓ Diversificação

COMPRA
Fábrica de fiação de
algodão



(1)



Fábrica têxtil-lar
(toalhas banho...)



COMPRA
Cadeia de lojas
têxtil-lar



(2)

Estratégias de Crescimento

Igor Ansoff – Matriz Produto/ Mercado

Opções que resultam da combinação de atuações em produtos e/ ou mercados atuais ou novos

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

Estratégias GENÉRICAS de Negócio

No longo prazo, uma organização (um negócio) só terá sucesso se conseguir uma sustentada VANTAGEM COMPETITIVA sobre os seus rivais.

O processo da gestão estratégica consiste, no essencial, na GESTÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA, isto é, na procura de oportunidades para combinar diferentes formas de vantagem competitiva sob a forma de ESTRATÉGIAS

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'by'.

Michael Porter



Estratégias GENÉRICAS de Negócio

As Estratégias Genéricas de Negócio assinalam a forma como a empresa compete com as empresas concorrentes, procurando alcançar uma posição mais vantajosa na indústria onde operam.

As escolhas estratégicas básicas das empresas são:

- ✓ O amplitude dos mercados que servem
- ✓ Como competem nesse mercado (qual a fonte da Vantagem Competitiva)

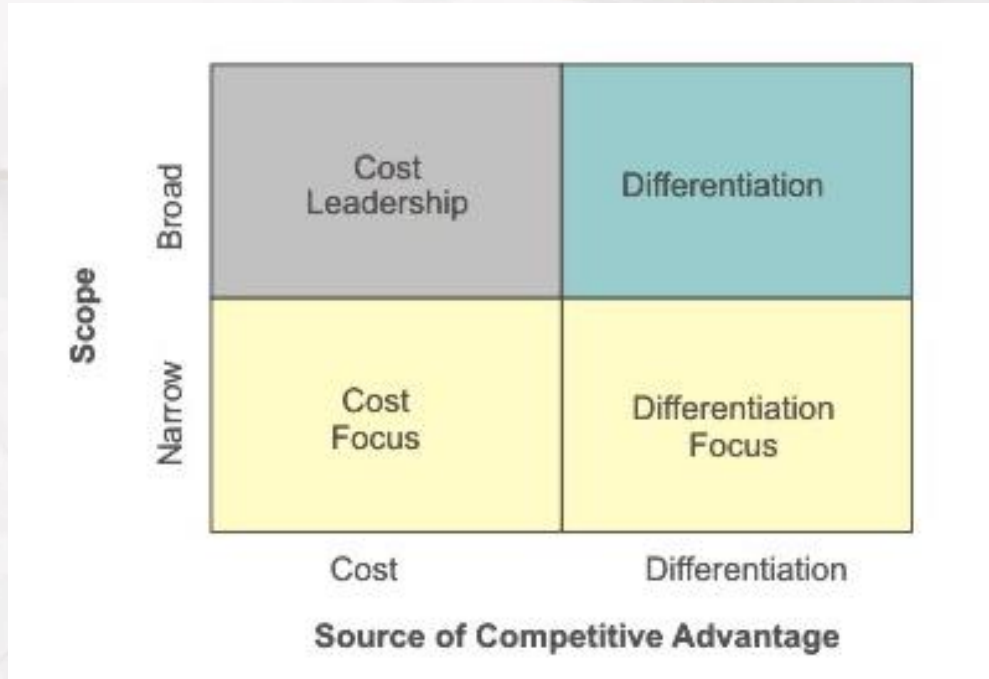
Desta escolha resultam três Estratégias Genéricas de Negócio:

- ✓ LIDERANÇA PELOS CUSTOS
- ✓ DIFERENCIAÇÃO
- ✓ FOCO

Michael Porter



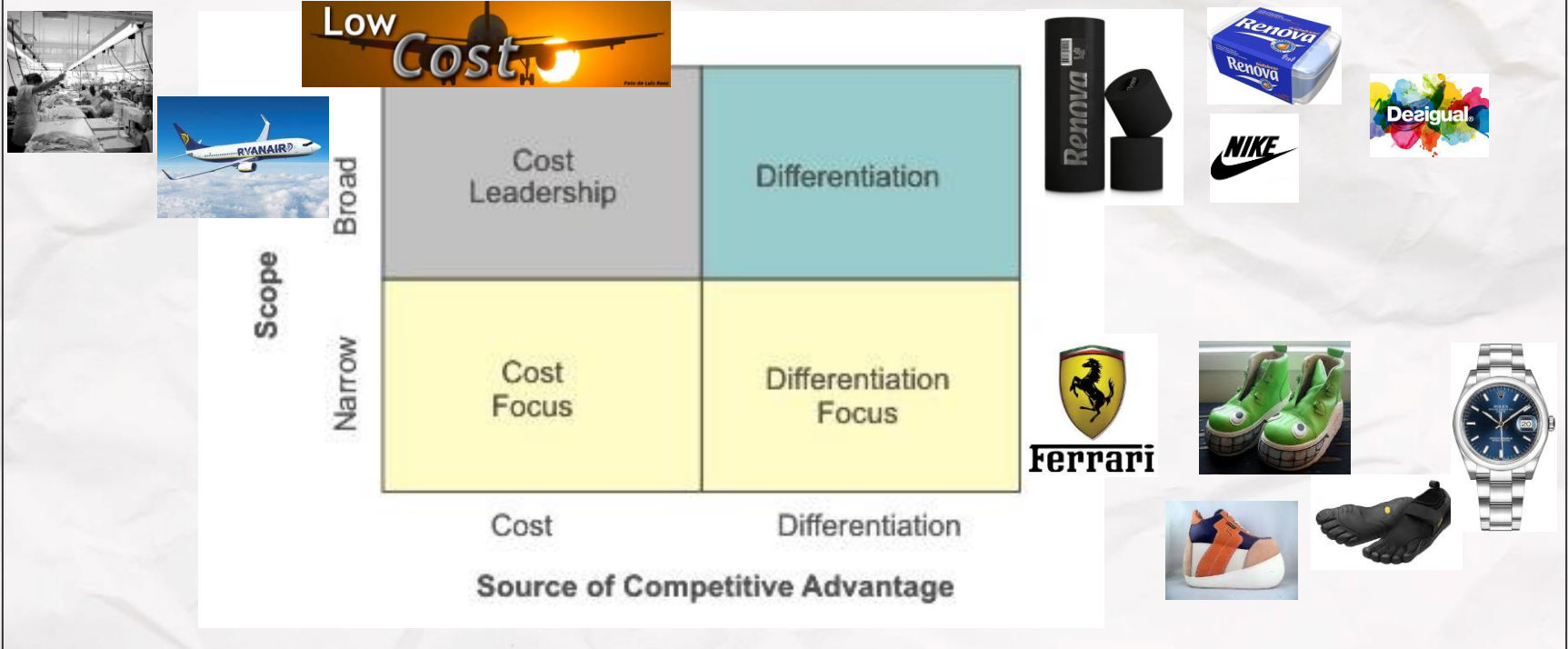
Estratégias GENÉRICAS de Negócio



Michael Porter



Estratégias GENÉRICAS de Negócio



Estratégias GENÉRICAS de Negócio

Em que consistem?



Liderança Custo

A empresa tira partido dos seus custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes

Diferenciação

A empresa concorre no mercado fazendo com que o seu produto/ serviço seja percebido pelos seus clientes como único/ diferente dos seus concorrentes (e que essa diferença seja importante para eles)

Foco

Esforços dirigidos a um particular segmento do mercado (grupo de clientes com características próprias, área geográfica específica, ...)

Estratégias GENÉRICAS de Negócio

Como conseguir?



Liderança Custo

- ✓ Produtos/ serviços standardizados
- ✓ Monitorização das operações internas
- ✓ Mercados amplos
- ✓ Economias de escala

Diferenciação

- ✓ Produtos/serviços não padronizados
- ✓ Desenvolver novos sistemas e processos/ I&D/ Marketing
- ✓ Focar na qualidade
- ✓ Clientes valorizam as características diferenciadoras mais do que o baixo preço

Foco

- ✓ Isolando um grupo específico de clientes
- ✓ Isolando um segmento único de produto
- ✓ Concentrando-se numa área geográfica
- ✓ Encontrando um nicho específico

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

As organizações com mais de uma unidade de negócio dizem-se **DIVERSIFICADAS**

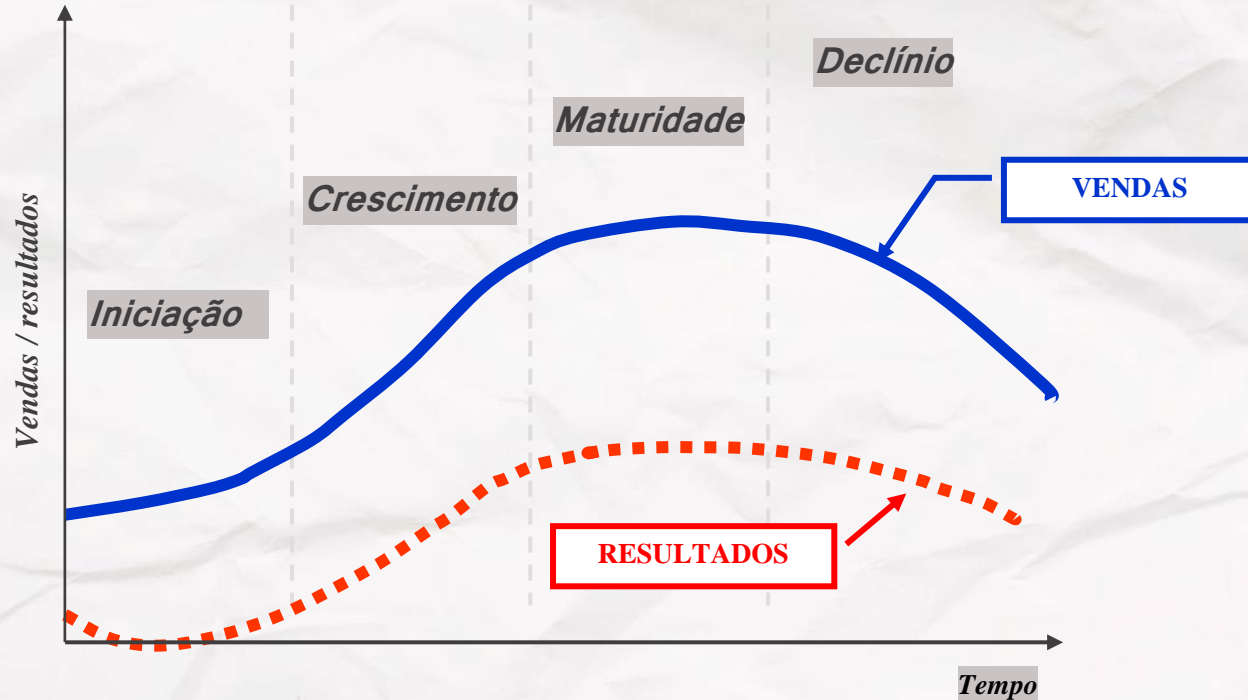
Um dos aspetos mais bem tratados na gestão estratégica das organizações tem sido o da gestão e do balanceamento dos *cashflows* de uma família de negócios (em vez do tratamento individual por negócio). Tal é referido como **A GESTÃO DE UMA CARTEIRA DE NEGÓCIOS**

Uma ferramenta para realizar esta análise é a **Matriz BCG**

Para compreender a **Matriz BCG**, importa apresentar dois conceitos

- ✓ **Teoria do Ciclo de Vida do Produto/ Mercado**
- ✓ **Efeito de Escala e Economias de Escala**

Teoria do Ciclo de Vida do Produto/ Mercado



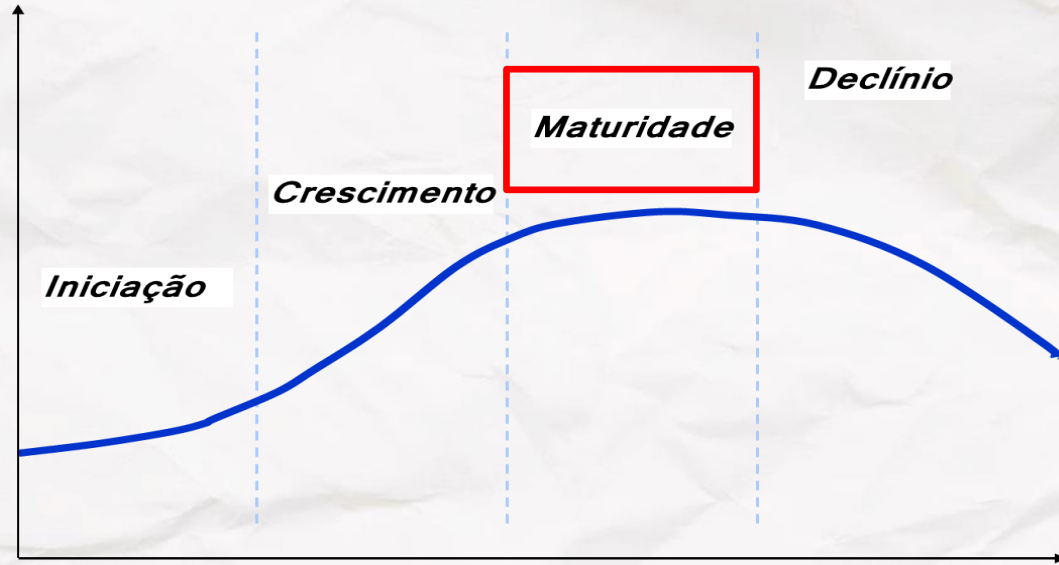
Ciclo de Vida de um Produto

Renault 5



Ciclo de Vida de um Mercado

Mercado automóvel – em que fase?



Ciclo de Vida

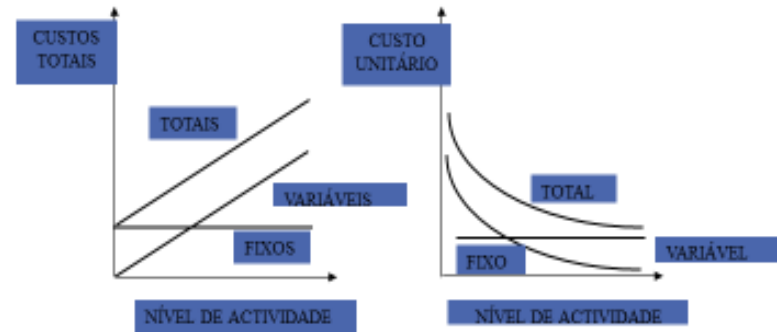
Caraterísticas das fases

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Tx. crescimento das vendas	<i>Reduzida</i>	<i>Muito elevada</i>	<i>Reduzida a moderada</i>	<i>Negativa</i>
Estratégias genéricas	<i>Diferenciação</i>	<i>Diferenciação</i>	<i>Diferenciação Custo</i>	<i>Custo Foco</i>
Número de segmentos	<i>Muito poucos</i>	<i>Alguns</i>	<i>Muitos</i>	<i>Poucos</i>
Intensidade da concorrência	<i>Reduzida</i>	<i>Em crescimento</i>	<i>Muito intensa</i>	<i>Em alteração</i>
Ênfase no design do produto	<i>Muito elevada</i>	<i>Elevada</i>	<i>Reduzida a moderada</i>	<i>Reduzida</i>
Ênfase no processo	<i>Reduzida</i>	<i>Reduzida a moderada</i>	<i>Elevada</i>	<i>Reduzida</i>
Área funcional em evidência	<i>Pesquisa e desenvolvimento</i>	<i>Vendas e marketing</i>	<i>produção</i>	<i>Gestão geral e financeira</i>
Objetivo principal	<i>Aumentar conhecimento do mercado</i>	<i>Criar procura do cliente</i>	<i>Manter quota de mercado e alargar ciclo vida produto</i>	<i>Consolidar, manter, colher ou sair</i>

Efeito de Escala/ Economias de Escala

EFEITO DE ESCALA – o custo unitário tende diminuir à medida que o nível de atividade aumenta

AS ECONOMIAS DE ESCALA estão relacionados com a experiência adquirida no processo de produção (a experiência é função da quantidade produzida)

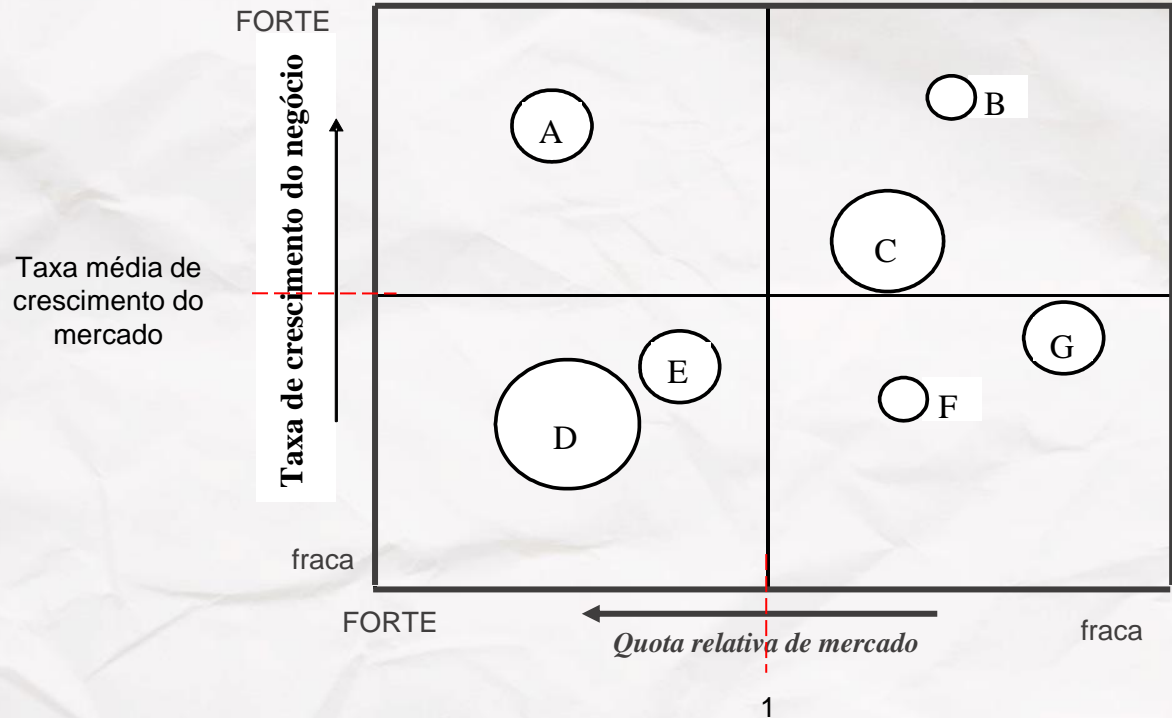


Matriz BCG (Boston Consulting Group)

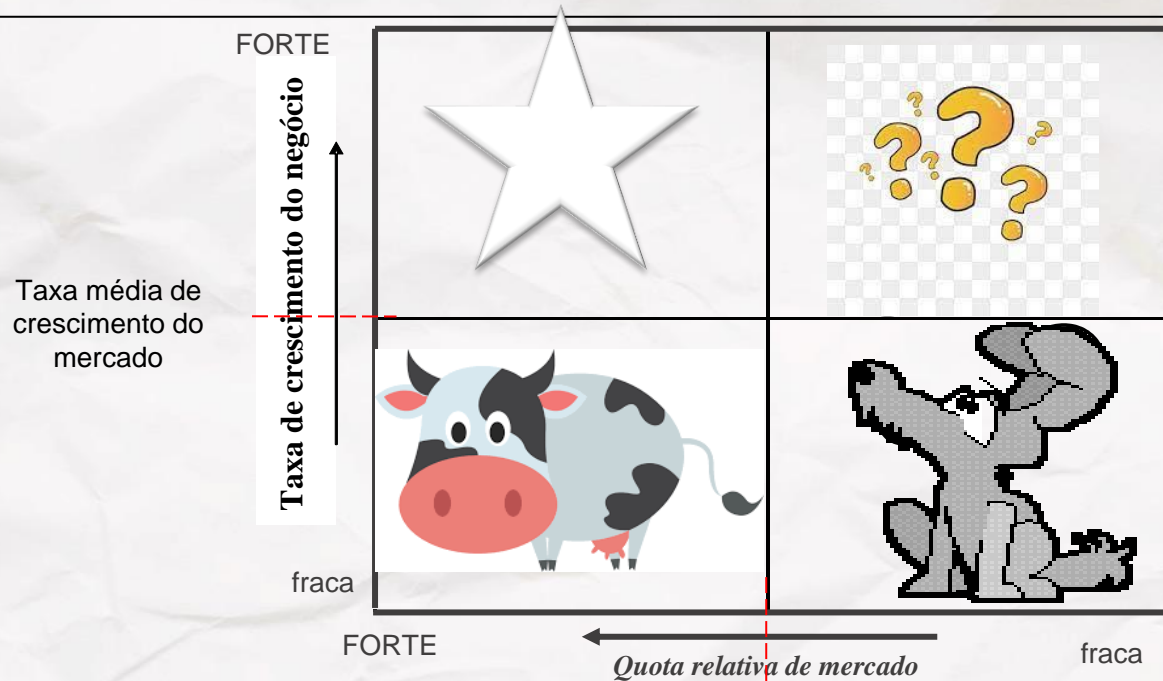
A **MATRIZ BCG** considera que algumas dimensões do ambiente externo e das capacidades internas se podem resumir a duas variáveis, o que permite a criação de uma grelha bidimensional onde se irão localizar as diferentes áreas de negócio de uma empresa.

À localização de cada negócio é atribuído um significado em termos de geração ou utilização de *cashflow*.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)




Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A cada tipo de negócio corresponde uma **solução estratégica** diferente

 ESTRELA MANTER A POSIÇÃO	? INTERROGAÇÃO CRESCER RÁPIDO OU SAIR
\$ VACA LEITEIRA RENDIBILIZAR	X CÃO RAFEIRO SAIR OU FICAR NA EXPECTATIVA

Matriz BCG

Análise da carteira de negócios

A **Matriz BCG** tem como pressupostos o **Ciclo de Vida do Produto**, as **Economias de Escala** e a **Curva de Experiência**.

Os negócios em mercados em crescimento necessitarão de fundos (o eixo dos YY de algum modo representa as oportunidades e ameaças no ambiente), o inverso passar-se-á nos mercados maduros ou em declínio.

Grandes quotas de mercado por efeito de economias de escala e da curva de experiência terão menores custos, maiores margens de lucro e maiores *cash-flows*.

Assume-se que uma carteira de negócios equilibrada deve ter vacas leiteiras suficientes para gerarem os fundos necessários para desenvolver as estrelas e as interrogações

PRÁTICA

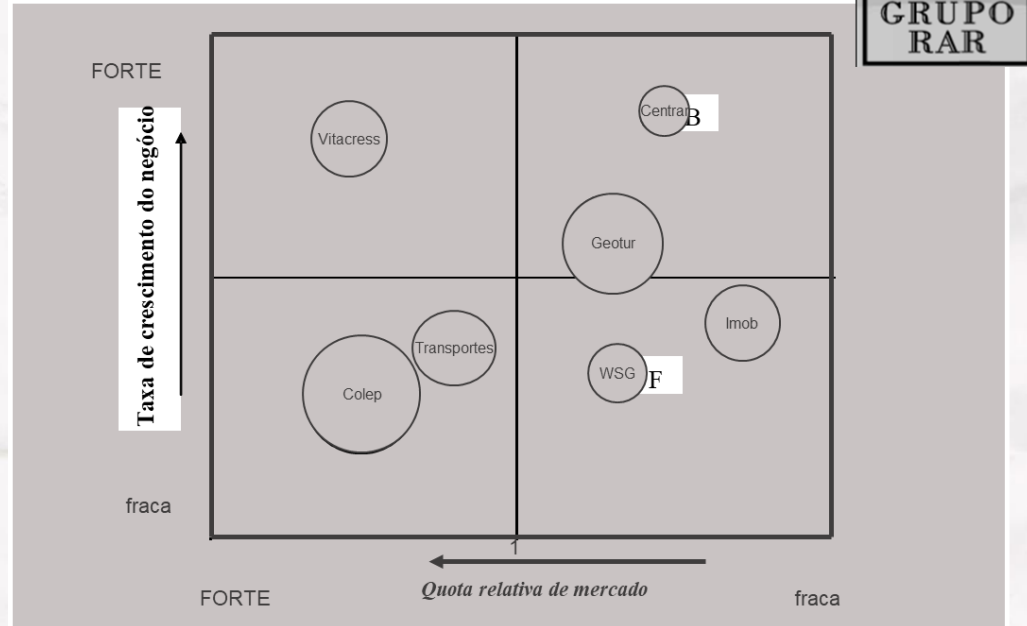
Exercício 1

Descreve sumariamente a atividade de cada empresa abaixo identificada.
Qual a estratégia genérica de negócio seguida por cada uma? Justifica?



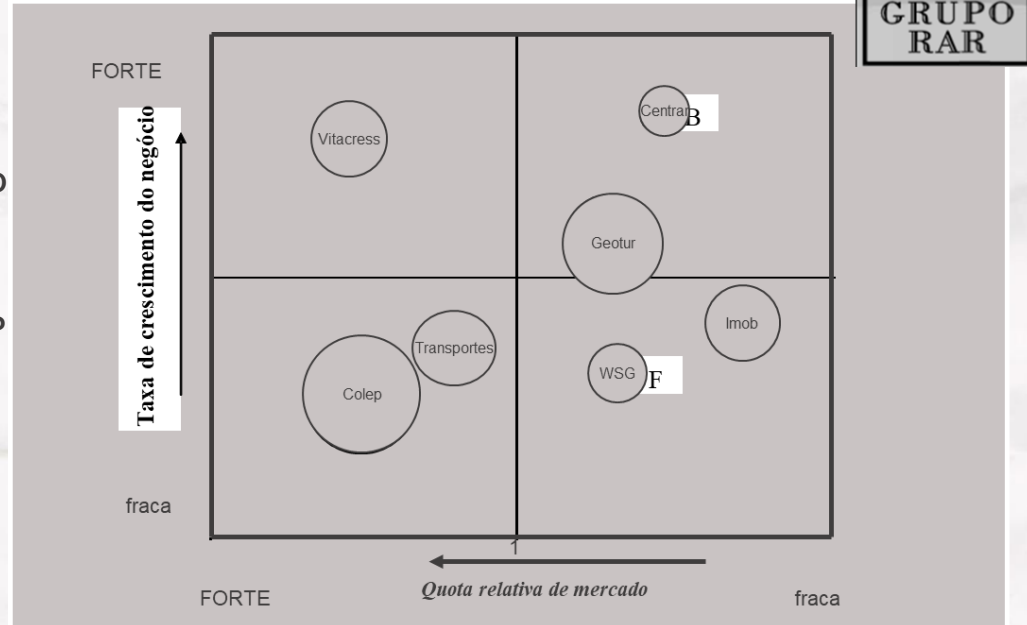
Exercício 2

- 1) Com base na figura, considera que o Grupo RAR tem uma carteira equilibrada? Justifique.
- 2) Pela análise da matriz, será que o futuro de prazo mais longo do Grupo RAR está comprometido?
- 3) Quais são os negócios mais "geradores de cash-flow"?
- 4) Como sugere a aplicação do cash-flow gerado por esses negócios?
- 5) Em que circunstâncias é que a gestão do Grupo RAR deve considerar o desinvestimento no negócio WSG?



Exercício 2 (cont)

- 6) Que negócios crescem acima da média do mercado? Explique o significado disso para um desses negócios.
- 7) Em que negócios é que o grupo RAR apresenta uma posição mais fraca do que o concorrente mais próximo?
- 8) Qual é o negócio do Grupo que representa maior volume de vendas?
- 9) Imagine que dentro de poucos anos a Centrar e a Geotur se convertem em negócios estrelas. Indique uma decisão estratégica do Grupo que procure assegurar o longo prazo.



Resumo aula hoje

01

Estratégias crescimento

Globais, matriz Produto/ Mercado (Ansoff)

02

Estratégias genéricas de negócio

Liderança custo, Diferenciação, Foco (M. Porter)

03

Matriz BCG

Necessidade de perceber os conceitos Teoria do Ciclo de Vida do Produto/ Mercado e Economias de Escala;
A matriz, os quadrantes, os negócios/ círculos
Gestão da carteira de negócios em empresas diversificadas

Dúvidas?