

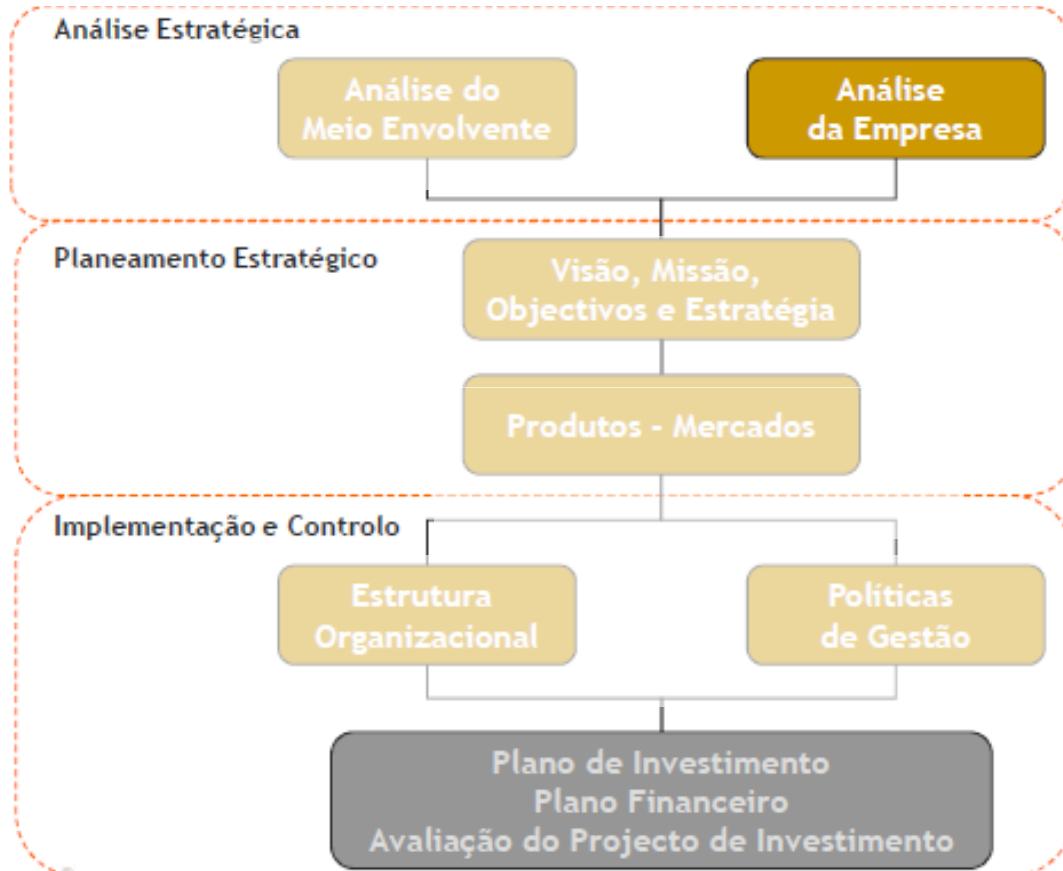
# Licenciatura em Engenharia Informática CE

## Gestão

Teórico-prática #5  
Análise Interna | Análise Estratégica

Jorge Alexandre Almeida

# 5. Análise Interna

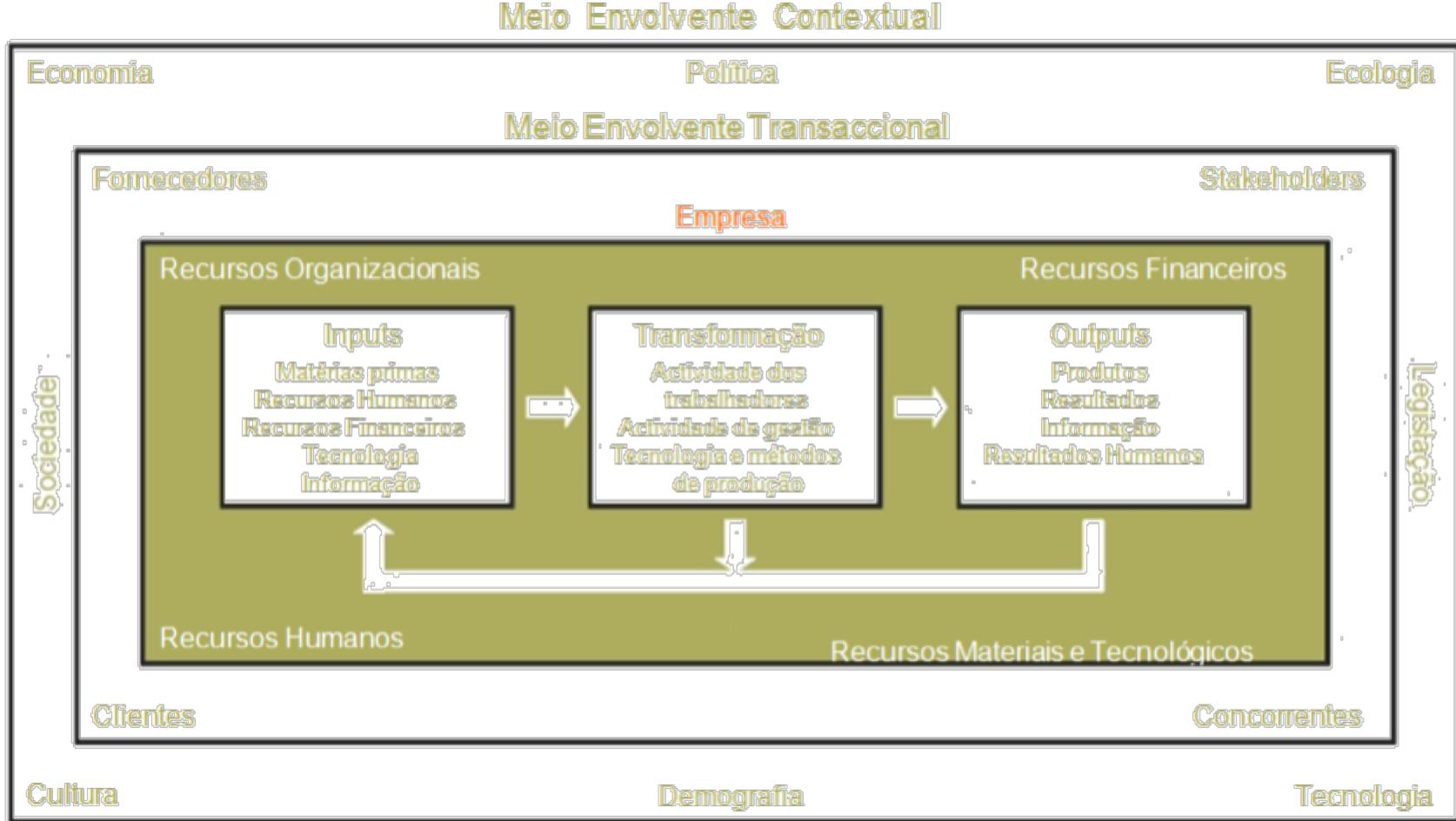


# 5. Análise Interna

---

- Principais Elementos de **Análise da Empresa e Criação de Valor**
  - Identificar Principais Recursos
  - Dinâmica dos Custos e Desempenho Económico Financeiro
    - Nível de eficiência da utilização dos recursos
- Análise SWOT
  - Análise Meio Envolvente
    - Ameaças e Oportunidades
  - Análise Interna
    - Pontos Fortes e fracos
    - Competências Centrais
  - Adequação Estratégica:
    - Alinhar áreas de maior capacidade com as tendências do meio envolvente

# 5. Análise Interna



# 5. Análise Interna

---

- Identificar Principais Recursos

- A qualidade e quantidade dos recursos da empresa é determinante para o desempenho competitivo, mas também o modo como se combinam por forma a cumprir o seu potencial sinérgico



# 5. Análise Interna

---

- Identificar Principais Recursos
  - Recursos Humanos
    - Critérios de avaliação: eficácia, eficiência, evolução e interacção
  - Recursos Financeiros
    - Saúde Financeira: liquidez, solvabilidade e eficiência
    - Evolução ao longo de vários anos
    - Tendências de médio prazo
    - Maior capacidade de angariar fundos implica melhores indicadores de mercado
  - Recursos Organizacionais
    - **Os recursos organizacionais são os de maior longevidade e os mais dificilmente imitáveis.** Logo, do ponto de vista estratégico, estes são os recursos mais importantes
    - **Recursos mais importantes:** reputação e notoriedade, potencial das invenções e patentes, confiança dos parceiros, sistemas de informação e de gestão, processos funcionais e controlo de gestão, cultura organizacional

# 5. Análise Interna

---

- Cadeia de Valor
  - Análise do Conjunto de Actividades de Gestão de uma Empresa



# 5. Análise Interna

---

- Cadeia de Valor
  - Actividades Primárias e de Suporte

Actividades Primárias	Ex. de Factores
Logística de Entrada	Controlo e Aprovisionamento (Matérias-Primas, Subsidiárias e de Consumo e Gestão de fornecedores)
Operações	Transformação de Inputs em Outputs: Parque Máquinas, Processo Produtivo, Layout, Controlo Qualidade
Logística de Saída	Expedição e Entrega de Produtos Finais
Marketing e Vendas	Estudos de Mercado, Publicidade, Distribuição, Forças de Venda, Preços
Serviço	Assistência Pós-Venda, Garantia, Formação aos Clientes e Apoio Comercial
Actividades de Suporte	Ex. de Factores
Infra-estrutura da Empresa	Direcção, Gestão Administrativa e Financeira e Assessoria Jurídica
Gestão dos Recursos Humanos	Contratação, Desenvolvimento, Avaliação, Motivação e Remuneração
Desenvolvimento Tecnológico	I&D de Produtos e Inovação
Compras	Compra de Factores Produtivos: Aquisição de Mat-Primas, Subs. Emb., Equipamentos, Instalações, Outros

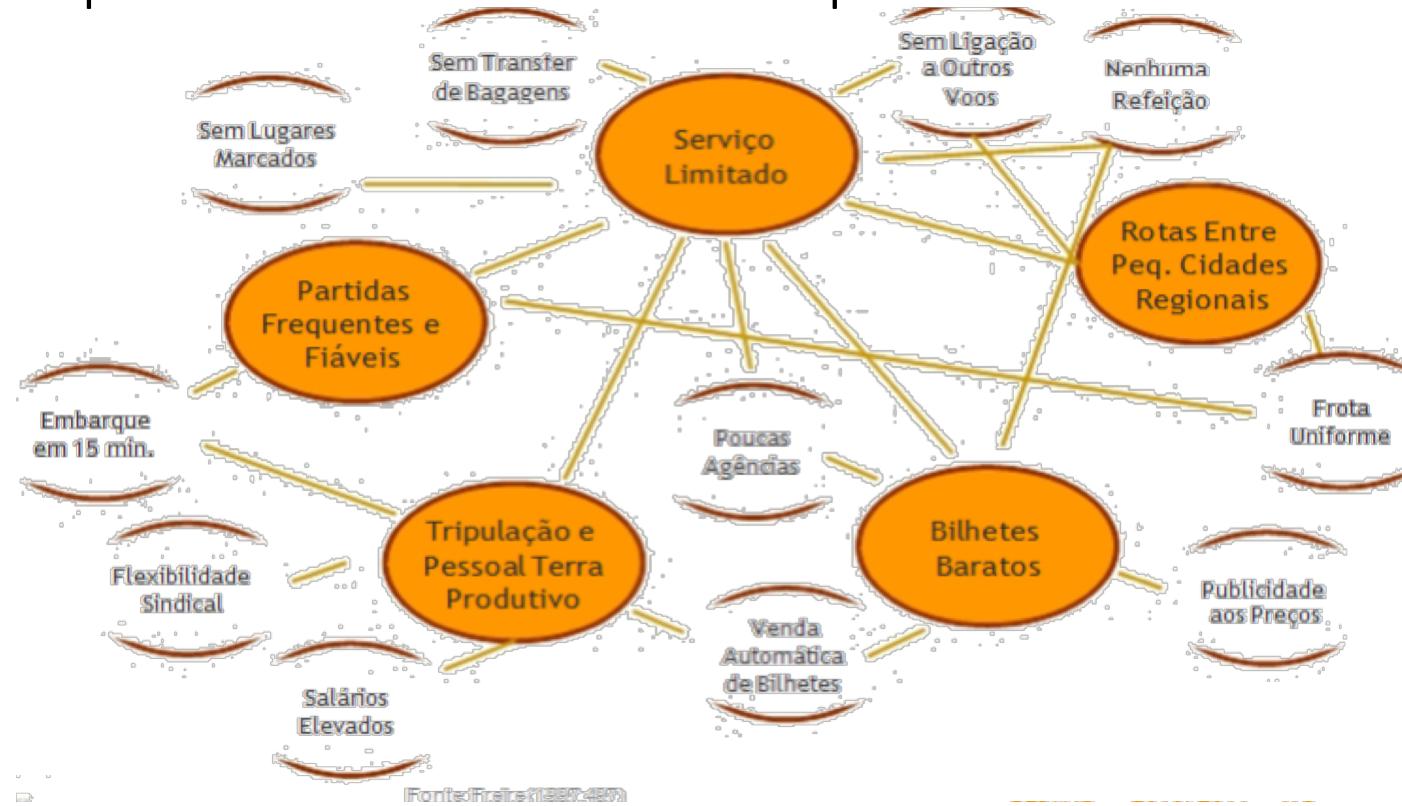
# 5. Análise Interna

- Cadeia de Valor
  - Ex. Alocação de Custos



# 5. Análise Interna

- Cadeia de Valor
  - Ex. Mapa do Sistema de Actividades de Operadoras Low-Cost



# 5. Análise Interna

---

- Cadeia de Valor
  - Sistema de Valor



# 5. Análise Interna

---

- Cadeia de Valor
  - **Actividades Estratégicas**
    - Afectam directamente o desempenho da empresa nos factores críticos de sucesso
    - Devem ser alvo de particular atenção
  - **Actividades Tácticas**
    - São necessárias mas não suficientes para assegurar os factores críticos de sucesso
    - Deve ser asseguradas numa perspectiva de custo/benefício
  - **Actividades de Suporte**
    - Necessárias ao bom funcionamento da empresa, qualquer que seja a sua estratégia, mas têm um impacto muito limitado no desempenho competitivo
    - Devem ser asseguradas com um nível de custos mínimo para o nível de qualidade em objectivo

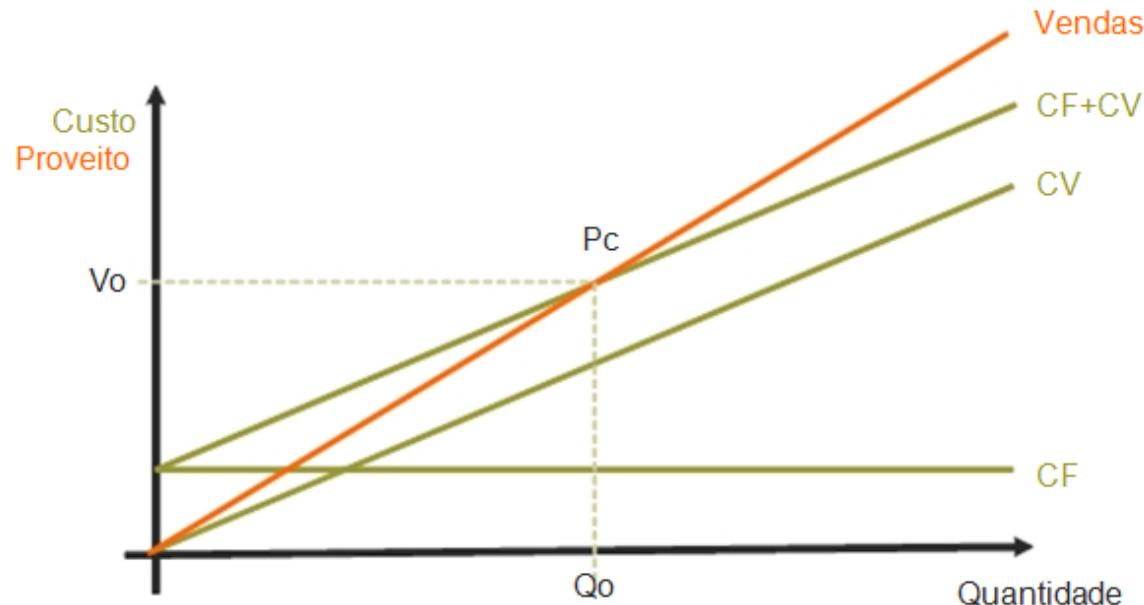
# 5. Análise Interna

---

- Dinâmica de custos
  - Os custos de uma empresa podem ser divididos em duas grandes categorias:
    - **Custos Fixos:** todos os custos de uma empresa ou organização que não dependem da quantidade de bens ou serviços produzidos
      - Salários de pessoal contratado, instalações, equipamentos, consumos de energia não relacionados com a produção (e.g., iluminação de instalações), etc.
    - **Custos Variáveis:** todos os custos de uma empresa ou organização que dependem da quantidade de bens ou serviços produzidos
      - Consumos de energia relacionados com a produção (e.g., máquinas produtivas, transporte de bens e pessoas quando relacionados com a produção), matérias primas e subsidiárias, etc.
  - **Para uma empresa, quanto maior for a relação “custos fixos/custos variáveis” maior será o efeito de uma alteração dos níveis de produção no custo unitário dos bens ou serviços produzidos**

# 5. Análise Interna

- Dinâmica de custos
  - Custos Fixos, Custos Variáveis e Custos Marginais
  - Ponto Crítico e Margem de Segurança



$$\text{Ponto Crítico em Valor } (V_0) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{\text{Vendas}}}$$

$$\text{Ponto Crítico em Quantidade } (Q_0) = \frac{CF}{PV_u - CV_u}$$

$$\text{Margem de Segurança (MS)} = \frac{\text{Vendas}}{V_0} - 1$$

14

# 5. Análise Interna

---

- Dinâmica de Custos

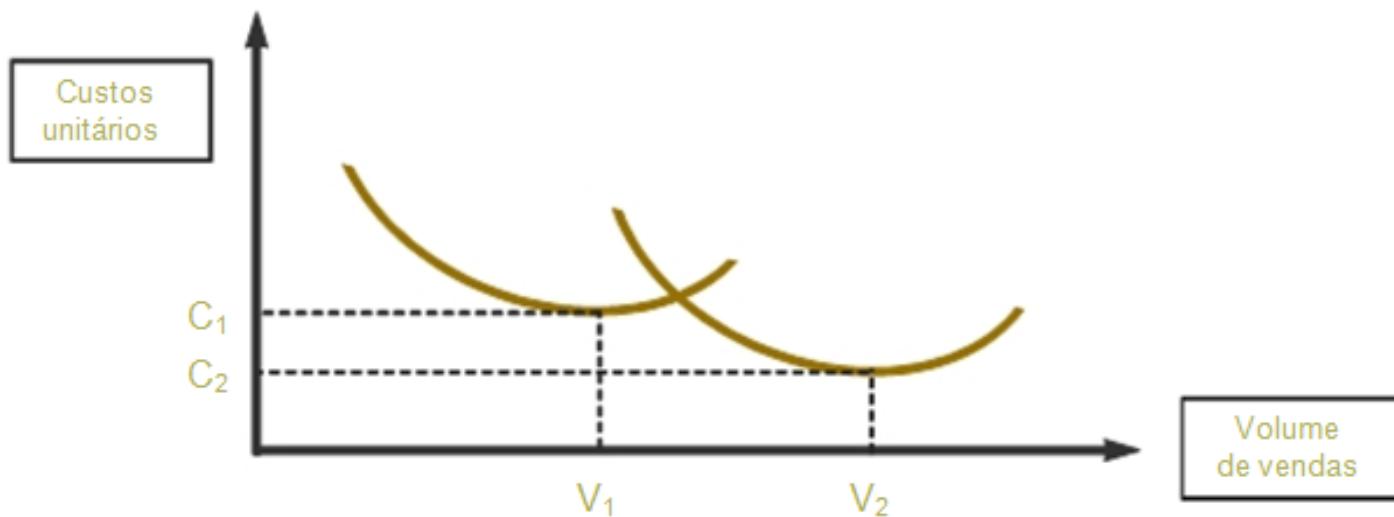
**Com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente tem vantagem no mercado**

- Duas questões fundamentais:
  - **Como é possível utilizar menos recursos?**
  - **Como é possível utilizar melhor os actuais recursos?**
- Três fontes de eficiência de custos e recursos
  - **Economias de escala**
    - Diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de operações
  - **Economias de experiência**
    - Diminuição dos custos unitários através da aprendizagem de modos mais eficientes de desempenhar as funções
  - **Economias de gama**
    - Diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas actividades, aproveitando as sinergias entre recursos e actividades

# 5. Análise Interna

---

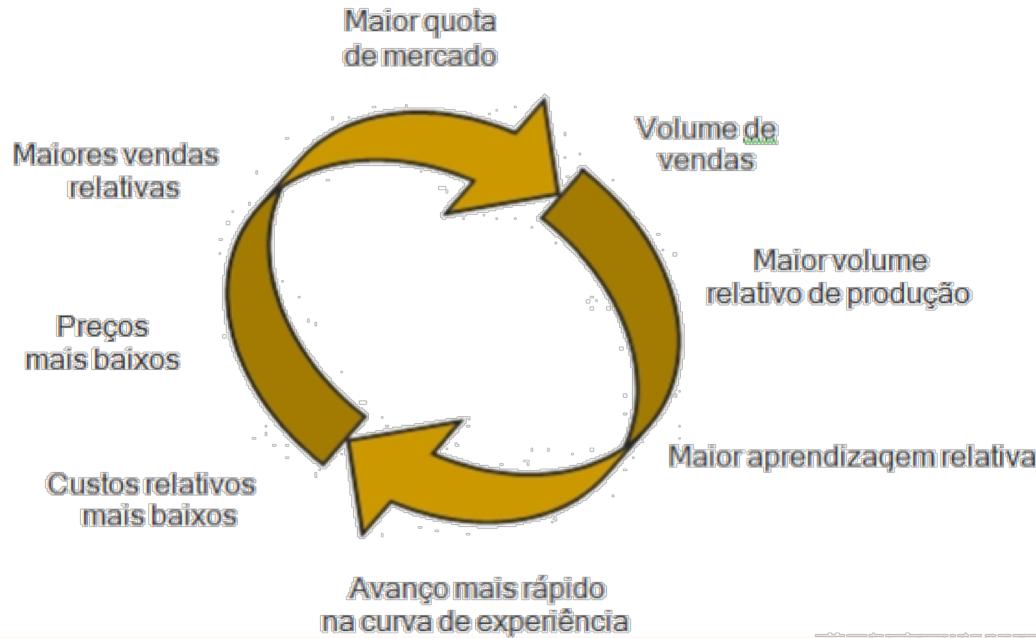
- Dinâmica dos custos
  - Economias de Escala



# 5. Análise Interna

---

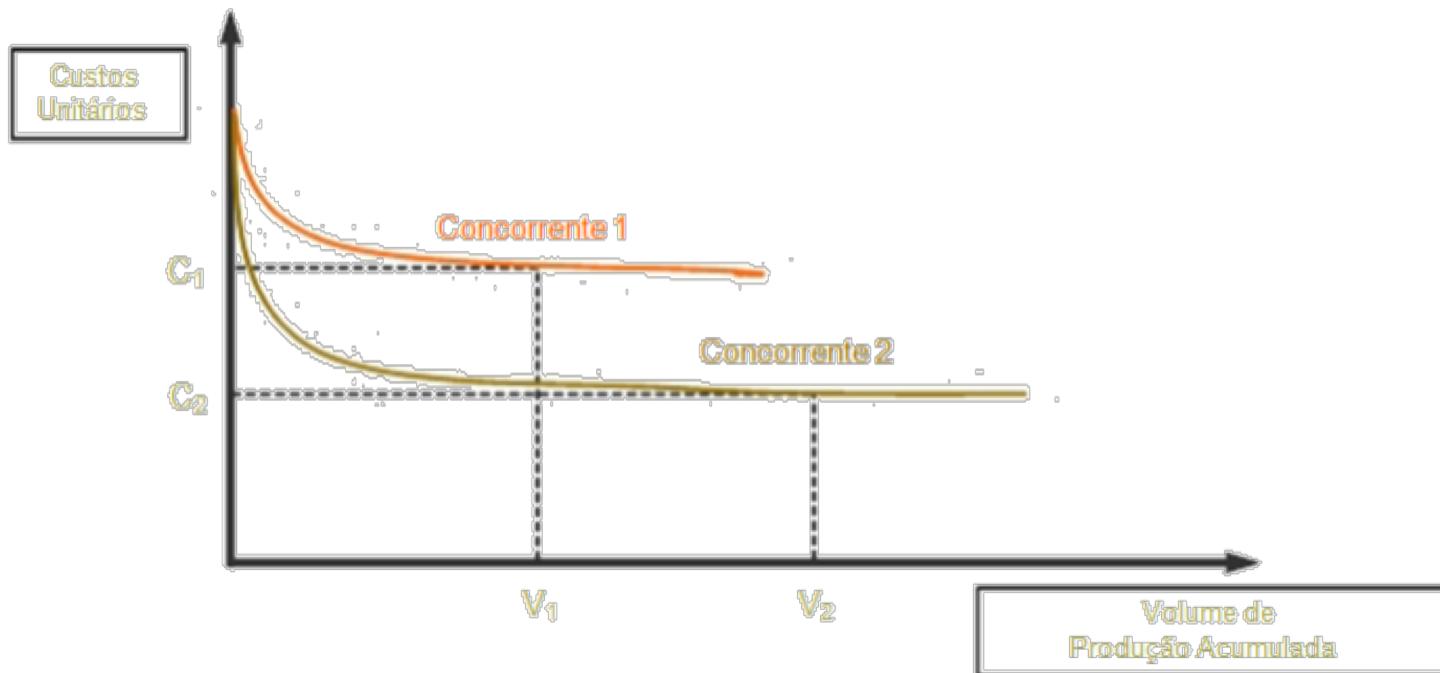
- Dinâmica dos custos
  - Economias de Experiência
    - Ciclo Virtuoso do Efeito de Experiência



# 5. Análise Interna

---

- Dinâmica dos custos
  - Economias de Experiência



# 5. Análise Interna

---

- Dinâmica dos custos
  - **Economias de Gama**
    - Identificar várias utilizações possíveis para os recursos da empresa
    - Utilizar os recursos da empresa de forma sinérgica
      - Ex: Ao adicionar à distribuição de sinal de televisão por cabo os serviços de comunicação de voz e dados, as operadoras maximizaram a taxa de utilização dos canais de comunicação já existentes, diminuindo fortemente os custos unitários de cada um dos serviços oferecidos e aumentando o valor percebido pelos clientes

# 5. Análise Interna

---

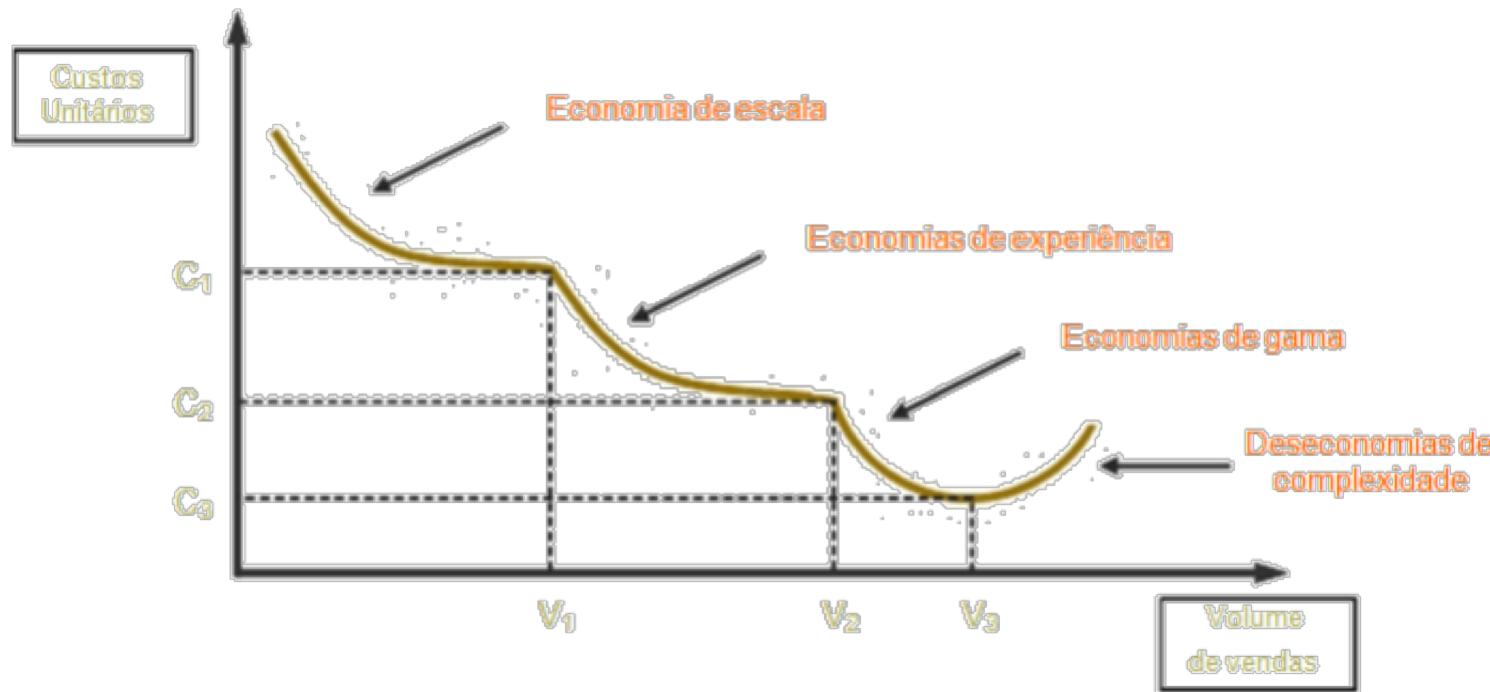
- Dinâmica dos custos
  - Economias de Gama (cont.)
    - O excesso de complexidade de múltiplas actividades pode originar canibalização de recursos e aumento de custos para além do benefícios das economias de gama
      - Ex: No seguimento da expansão a novos serviços de comunicação, as operadoras de tiveram de expandir as infra-estruturas de suporte para albergarem os novos serviços, bem como tiveram de acrescentar novos serviços pós-venda. Sem uma grande eficiência de implementação, a maior complexidade operacional e organizacional resultante poderia ter resultado em maiores custos do que os benefícios alcançados pela melhor utilização dos canais de comunicação



20

# 5. Análise Interna

- Dinâmica dos custos
  - Economias de Gama



# 5. Análise Interna

---

- **Pontos Fortes e fracos**

Análise comparada da empresa com os concorrentes (na óptica dos clientes): Identificar Vantagens Relativas

- **Ponto fraco**

- Deficiências ou menores capacidade para satisfazer clientes em áreas determinantes do valor

- **Ponto Forte**

- Recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência, em áreas determinantes do valor percebido

- **Competência Central**

- São os pontos fortes mais diferenciadores na satisfação das necessidades dos clientes
    - As competências centrais proporcionam muito valor aos clientes, são difíceis de imitar e/ou permitem o acesso a novos mercados
    - Devem ser continuamente melhoradas para acompanhar a dinâmica dos mercados e da concorrência

# 5. Análise Interna

---

- Competências Centrais
  - As competências centrais são os pontos fortes mais diferenciadores na satisfação das necessidades dos clientes
    - Determinam-se na óptica do mercado (clientes)
    - Resultam de uma análise comparativa com a concorrência sobre os aspectos que incidem na satisfação das necessidades dos clientes, devendo levar em linha de conta a evolução da atracitividade, o ciclo de vida e a estrutura da indústria
    - Devem possuir os seguintes requisitos básicos:
      - Relevância na criação de valor
      - Elevada dificuldade de imitação pela concorrência
      - Potenciadoras do acesso a novos mercados (outros negócios relacionados)
    - As competências centrais resultam da aprendizagem colectiva da organização
    - Quando os produtos ou serviços críticos são criados com base das competências centrais, originam, em regra, produtos ou serviços de grande sucesso

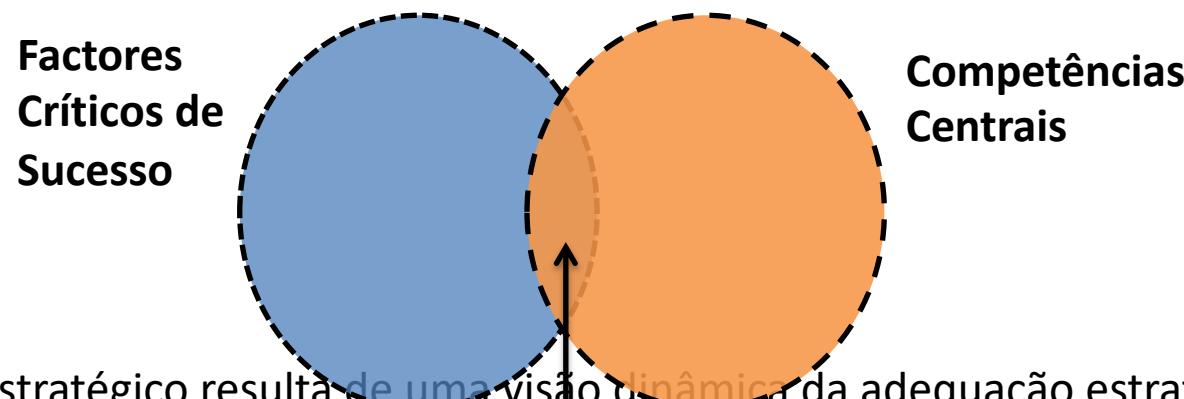
# 5. Análise Interna

---

- Resultados do Diagnóstico Interno
  - Avaliar Desempenho, Recursos e Capacidade de Acção    Avaliar a sua Capacidade Competitiva
  - Perceber os seus pontos fortes e fracos e a forma de se posicionar de modo a tirar partido das suas vantagens
  - Compreender o seu posicionamento dentro do sector
  - Perceber como reajustar recursos para fortalecer áreas determinantes da Competitividade: Factores Críticos de Sucesso

# 6. Análise Estratégica

- Competências Centrais
  - Adequação e Intento Estratégico
    - Quanto maior o alinhamento das competências centrais de uma empresa com os factores críticos de sucesso de uma indústria ou negócio, maior é o seu grau de adequação estratégica



- O intento estratégico resulta de uma visão dinâmica da adequação estratégica, onde as competências centrais de uma empresa são reforçadas em função evolução prevista para os factores críticos de sucesso de uma indústria ou negócio.



25

# 6. Análise Estratégica

- Competências versus FCS
  - Ex. Banca Comercial

Factores Críticos de Sucesso (FCS)	Competências Nucleares (Core Competencies)
Rede de Distribuição	Dimensão da Rede de Retalho e Acessos Netbanking + Telefone
Gama de Produtos	Cross-Selling de Produtos e Serviços Financeiros (Seguros, Leasing)
Qualidade do Serviço	Redes Distintas para Segmentos e Necessidades Específicas
Custo de Financiamento	Estrutura de Capitais Próprios e Rating

- Ex. Qualidade-Moda (Benetton)

COMPETÊNCIAS CENTRAIS	FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO			
	Imagen	Adaptação à Moda	Flexibilidade	Qualidade
Design Próprio	4	5	4	4
Qualidade dos Produtos		4		3
Renovação das Colecções		5	5	
Política Comunicação	5			

# 6. Análise Estratégica

---

- Competências versus FCS
  - Ex. Aluguer de Equipamentos de Elevação (Up'r'Us)

Factores Críticos de Sucesso (FCS)	Competências Nucleares (Core Competencies)
Rapidez de Resposta	Cobertura Geográfica
	Dimensão do Parque de Equipamentos
	Diversidade do Parque de Equipamentos
Preço e Prazo de Pagamento	Eficiência do “Sistema de Valor”
Imagen e Notoriedade	Imagen de Qualidade / Certificação do Sistema de Gestão
Qualidade do Serviço	Qualidade do Equipamento e do Pessoal

# 6. Análise Estratégica

- Análise SWOT
  - A análise SWOT é uma técnica de análise que relaciona os pontos fortes e fracos de uma empresa com as tendências do meio envolvente



# 6. Análise Estratégica

- Análise SWOT



# 6. Análise Estratégica

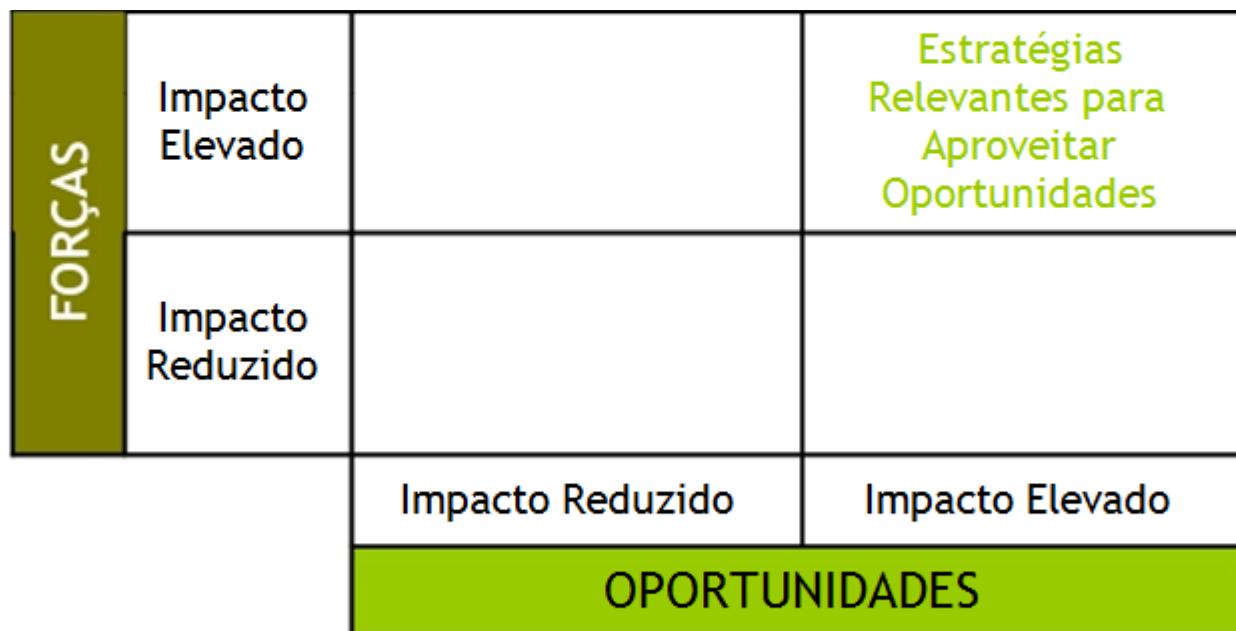
- Análise SWOT



# 6. Análise Estratégica

---

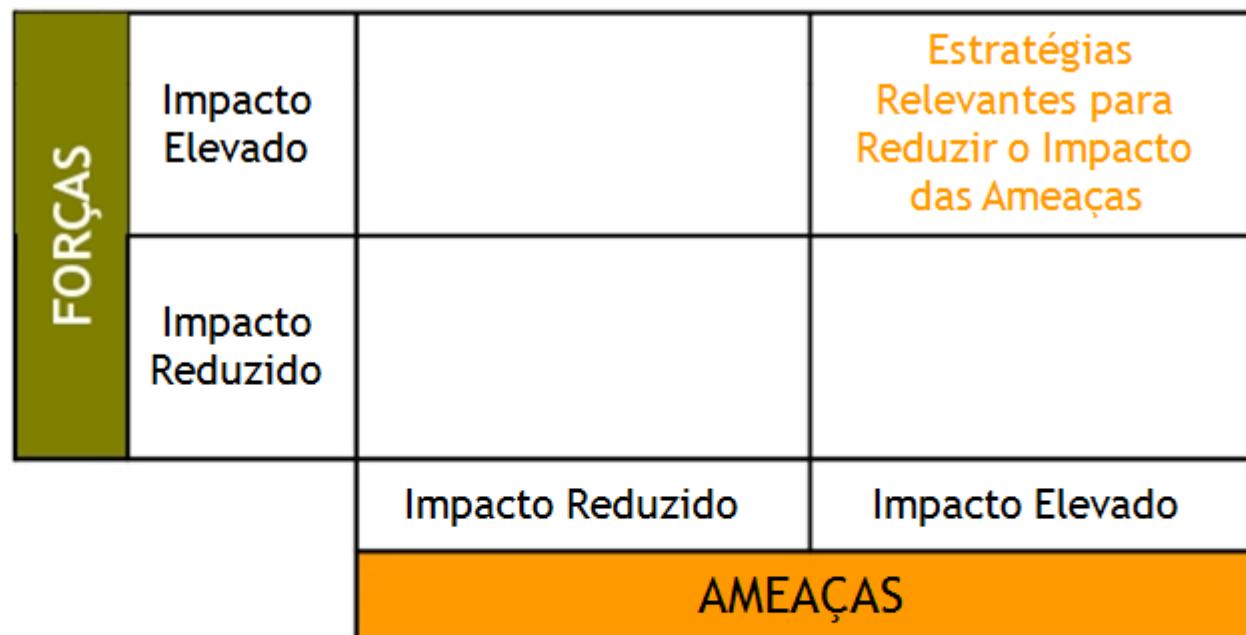
- Análise SWOT
  - 1ª Etapa: Combinar Oportunidades e Forças
    - Nesta etapa pretende-se cruzar as oportunidades relevantes com as Forças da empresa que produzam um forte impacto nos FCS



# 6. Análise Estratégica

---

- Análise SWOT
  - 2ª Etapa: Combinar Ameaças e Forças
    - Nesta etapa pretende-se cruzar as Ameaças relevantes com as Forças da empresa que produzam um forte impacto nos FCS



# 6. Análise Estratégica

---

- Análise SWOT
  - 3<sup>a</sup> Etapa: Combinar Forças e fraquezas
    - Nesta etapa pretende-se cruzar as Forças e as fraquezas da empresa, distinguindo as que produzam um forte impacto nos FCS

FORÇAS	Impacto Elevado	Estratégias Relevantes para Reduzir o Impacto das Fraquezas
	Impacto Reduzido	
	Impacto Reduzido	Impacto Elevado
FRAQUEZAS		

# 6. Análise Estratégica

---

- A nova análise SWOT
  - Como as ameaças são sempre manifestações de debilidade estratégica, estas podem antes ser tidas por oportunidades latentes. A nova análise SWOT substitui Threats (ameaças) por Time (tempo) e passa a ter a seguinte configuração:

		Opportunities & Time OPORTUNIDADES E TEMPO	
		Curto e Médio Prazo	Médio e Longo Prazo
Strengths PONTOS FORTES			
Weaknesses Pontos fracos			

34

# 6. Análise Estratégica

- A nova análise SWOT
  - Exemplo: empresa de gruas

Oportunidades e Tempo		
	<p>Curto e Médio Prazo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↳ Investimentos em infra-estruturas</li><li>↳ Novos clientes não servidos</li><li>↳ Redução de custos</li></ul>	<p>Médio e Longo Prazo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↳ Mercados emergentes em África</li><li>↳ Crescimento no sector privado</li><li>↳ Investimentos no Leste Europeu</li></ul>
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↳ Forte rede de distribuição</li><li>↳ Boa rentabilidade</li><li>↳ Autonomia financeira</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>↳ Enfase nos mercados Ibéricos</li><li>↳ Expansão da capacidade produtiva</li><li>↳ Conquista de quota de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>↳ Maior investimento nos mercados de Leste</li><li>↳ Criar Joint Ventures em África e Leste Europeu</li></ul>
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>↳ Distância entre centros produtivos</li><li>↳ Dependência de transportes</li><li>↳ Fraca experiência internacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>↳ Aquisição de potenciais exportadores</li><li>↳ Reorganizar distribuição minimizando trajectos de transporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>↳ Continuação do reforço da capacidade de gestão internacional</li><li>↳ Contratar colaboradores experientes nos mercados internacionais</li></ul>

# 6. Análise Estratégica

---

- Vantagem Competitiva vs Estratégias Competitivas
  - Análise
    - **Análise da Estrutura da Indústria e da Concorrência**
      - Determinação da atractividade factor determinante da rentabilidade da indústria a médio/longo prazo
    - **Análise Interna da Empresa**
      - Cadeia de Valor e Sistema de Valor
        - » Objectivo identificar fontes de vantagens competitivas que lhe permitam a obtenção sustentável de rentabilidades superiores à média da indústria
  - Proposta de Estratégias Genéricas para obtenção de Vantagens Competitivas sobre os concorrentes:
    - Praticar **Preços de Venda Acima dos Concorrentes** (via diferenciação)
    - Ter **Custos** abaixo dos Concorrentes

# 6. Análise Estratégica

---

- Vantagem Competitiva vs Estratégias Competitivas
  - Criação de Valor
  - Resultados = Proveitos - Custos**
- **1<sup>a</sup> solução : Aumentar os “Proveitos”: estratégia de diferenciação**
  - Como? Bens ou serviços diferentes e inovadores, apostando fortemente em inovação, qualidade e marketing, apresentam um elevado valor
- **2<sup>a</sup> solução: Diminuir os “Custos”: estratégia de liderança em custos**
  - Como? Bens ou serviços com baixos custos de produção, apostando sobretudo em eficiência, qualidade e inovação de processos produtivos, apresentam menor valor, embora tal não seja necessariamente assim
- **3<sup>a</sup> solução: As duas**
  - A estratégia mista de combinação das duas estratégias genéricas anteriores é a de mais difícil implementação mas aquela que, em regra, se traduz em maiores resultados

# 6. Análise Estratégica

---

- Vantagem Competitiva vs Estratégias Competitivas
  - Fontes de Vantagem Competitiva



# 6. Análise Estratégica

- Estratégias Genéricas de Competitividade

		Tipo de Vantagem Competitiva	
		Custos mais baixos	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Mercado Amplo	I - Liderança de Custos	II - Diferenciação
	Mercado Estreito	III - Foco  Focalização com Custos mais Baixos	Focalização com Diferenciação

# 6. Análise Estratégica

---

- Estratégias Genéricas de Competitividade
  - Liderança de Custo Total
    - Estratégia destinada a obter uma liderança com base no custo
    - Pressupõe a adopção de um conjunto alargado de segmentos da indústria
    - É condição necessária assegurar a maximização da eficiência de exploração do negócio
      - **Racionalização e Optimização do desempenho** das actividades e processos ao longo da cadeia de valor e do sistema de valor
      - **Minimização dos custos** associados às actividades de apoio, designadamente as relativas aos encargos de estrutura
      - Promoção dos **efeitos de escala e de experiência**
      - **Controlo rigoroso dos custos**

# 6. Análise Estratégica

---

- Estratégias Genéricas de Competitividade
  - Diferenciação
    - Diferenciação do produto, isto é, com maior valor percebido pelos clientes; afirmação de características distintivas
    - Pressupõe a adopção de um conjunto alargado de segmentos da indústria
    - É condição necessária assegurar as variáveis de diferenciação mais comuns
      - A **imagem** associada à marca
      - A tecnologia dos produtos, **garantias**
      - A **compatibilidade** ou **complementaridade** dos produto
      - **Características únicas** do produto
      - Canais de distribuição, rede de **assistência apóis-venda**
      - Oferta de soluções personalizadas (**tailor-made**)

# 6. Análise Estratégica

---

- Estratégias Genéricas de Competitividade
  - Foco
    - Satisfazer de forma mais eficaz ou mais eficiente um segmento específico de mercado
    - Pode ser combinada com uma estratégia assente no custo ou na diferenciação
    - Devem ser adoptadas as tácticas preconizadas anteriormente, mas especificamente orientadas e adaptadas ao segmento alvo

# 6. Análise Estratégica

- Estratégias Genéricas de Competitividade

Estratégia Genérica	Recursos e Competências	Requisitos Organizacionais	Riscos Competitivos
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimentos Elevados</li><li>• Elevados recursos financeiros ou facilidade de acesso ou crédito</li><li>• Boa capacidade de engenharia do processo</li><li>• Supervisão Intensa da Mão-de-Obra</li><li>• Design de fácil produção</li><li>• Canais de Distribuição de baixo custo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlo de custos apertado</li><li>• Controlo de gestão sistemático</li><li>• Estrutura de responsabilidade clara</li><li>• Esquema de incentivos exclusivamente quantitativos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mudanças Tecnológicas</li><li>• Cópia pela Competição</li><li>• Diminuição da Importância dos Custos</li><li>• Perda de Diferenciação</li><li>• Menores Custos do Foco</li></ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boa capacidade de marketing</li><li>• Boa engenharia de produto</li><li>• Boa criatividade</li><li>• Boa capacidade de I&amp;D</li><li>• Imagem de líder em qualidade ou tecnologia</li><li>• Parceria com canais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boa coordenação entre I&amp;D, Produção e marketing</li><li>• Esquema de Incentivos Qualitativos</li><li>• Cultura Organizacional favorável à inovação e criatividade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cópia pela Competição</li><li>• Diminuição da Importância da Diferenciação</li><li>• Perda em Custo</li><li>• Maior Diferenciação do Foco</li></ul>
Foco	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinação dos recursos e competências acima, focalizada num segmento-alvo específico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinação dos requisitos organizacionais acima, focalizada num segmento-alvo específico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cópia pela Competição</li><li>• Declínio do Segmento</li><li>• Vantagem do Não-Foco</li><li>• Subfoco do Segmento</li></ul>

# 6. Análise Estratégica

---

- Estratégias Genéricas de Competitividade
  - A adopção, a prazo, de uma estratégia mista de diferenciação com liderança de custos é a mais recomendada e a mais proveitosa

		Liderança de Custos	
		Reduzida	Elevada
Diferenciação	Elevada	Pura Diferenciação	Diferenciação com Liderança de Custos
	Reduzida	Indistinção	Pura Liderança de Custos

# 6. Análise Estratégica

---

- Dimensões estratégicas
  - Quatro dimensões estratégicas essenciais para o sucesso da empresa

Nível Estratégico	Dimensão Estratégica
Negócio (como competir)	Produtos-Mercados Integração Vertical Internacionalização
Corporativa (onde competir)	Diversificação

- Qualquer deles pode ser implementado por duas vias, que se podem combinar numa via de desenvolvimento mista:
  - Interna - pela própria empresa
  - Externa - por subcontratação, aquisição de empresas, associação, fusão, etc.

# 6. Análise Estratégica

---

- Dimensões estratégicas
  - Produtos-Mercados (negócio)
    - Definir os produtos e os segmentos de mercado a servir, tendo em atenção uma perspectiva global do mercado e a resposta actual e potencial da concorrência às necessidades satisfeitas, não satisfeitas e latentes

		Bens / Serviços	
		Actuais	Novos
Mercado	Actual	Penetração no Mercado	Extensão de Produto
	Novo	Extensão de Mercado	Diversificação de Produtos e Mercados

# 6. Análise Estratégica

---

- Dimensões estratégicas
  - **Integração Vertical (negócio)**
    - Definir que actividades da cadeia de valor de um dado negócio devem ser desempenhadas pela empresa
  - **Internacionalização (negócio)**
    - Definir o âmbito geográfico internacional de actuação da empresa e a sua presença nesses mercados (transacções, investimento directo ou projectos)
  - **Diversificação (corporativa)**
    - Definir a carteira de negócios, isto é, atendendo ao ciclo de vida das várias indústrias e às competências da empresa, apostar numa diversificação de negócios relacionados ou não, respectivamente, explorando sinergias ou baixando o risco operativo da empresa

# 6. Análise Estratégica

---

- Sumário
  - A análise do **meio envolvente** é complementada pela **análise da empresa**
  - Primeiro devem ser analisados os **custos**. Depois comparar a empresa com a **concorrência** permitindo identificar **pontos fracos e pontos fortes** e, dentro destes, as suas **competências centrais**, que cruzadas com os **factores críticos de sucesso** permitem avaliar a **adequação estratégica**
  - Do cruzamento entre os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades identificadas, no contexto de uma análise **SWOT**, devem ser definidos no **tempo** as **alternativas estratégicas de desenvolvimento**