



universidade
de aveiro

degeit

COMPETÊNCIAS TRANSFERÍVEIS

Finanças Empresariais | 2021/22

Capítulo 2

2.1 Investimento e estratégia empresarial

- Perceber como se desenvolve o processo de decisão estratégica
- Relacionar os diferentes tipos de investimento
- Conhecer as principais características do desinvestimento, incluindo causas e eventuais consequências

- A análise estratégica é um conjunto de ferramenta de inestimável valor para o gestor de projetos de investimento, sendo especialmente relevante a dois níveis:

- **Definição da duração da vida do investimento –**

A duração física e a contabilística dos equipamentos resultam, respetivamente, das condições técnicas disponibilizadas pelos fornecedores dos equipamentos, e do enquadramento legal e contabilístico da atividade. Portanto, são obtidas de forma fácil e direta.

O mesmo não acontece com a duração económica dos equipamentos e a duração da vida do produto, e é aqui que entra o primeiro contributo da análise estratégica.

- **Avaliação dos recursos internos existentes e necessidade de recursos externos –**

Compreender uma empresa implica entender não só a realidade que é a empresa em si (ambiente interno) mas também a realidade mais vasta em que ela se insere (ambiente externo).

- A empresa toma as suas decisões estratégicas de forma racional, apoiando-se em estudos económicos e em modelos de decisão.
- Tais decisões têm em vista direccionar a empresa para **objetivos estratégicos** que se pretendem atingir, tais como, implementação de novos investimentos nas atuais atividades da empresa, ou a aposta em novos eixos de desenvolvimento da atividade (Ex: entrada numa nova indústria, etc).
- Tal tomada de decisões é influenciada pelo **ambiente externo**, associado à envolvente económica e social em que a empresa se insere, e pelas condições internas (**ambiente interno**) da própria empresa.
- Os objetivos estratégicos tendem a evoluir de forma paulatina, devido a que o montante de recursos disponíveis para se implementarem as decisões serem relativamente fixos no curto prazo. Por arrastamento, o mesmo acontece aos investimentos.
- Além das decisões de investimentos, a empresa também toma decisões sobre os recursos atuais, bem como sobre o progresso para os objetivos definidos.

Concluindo,

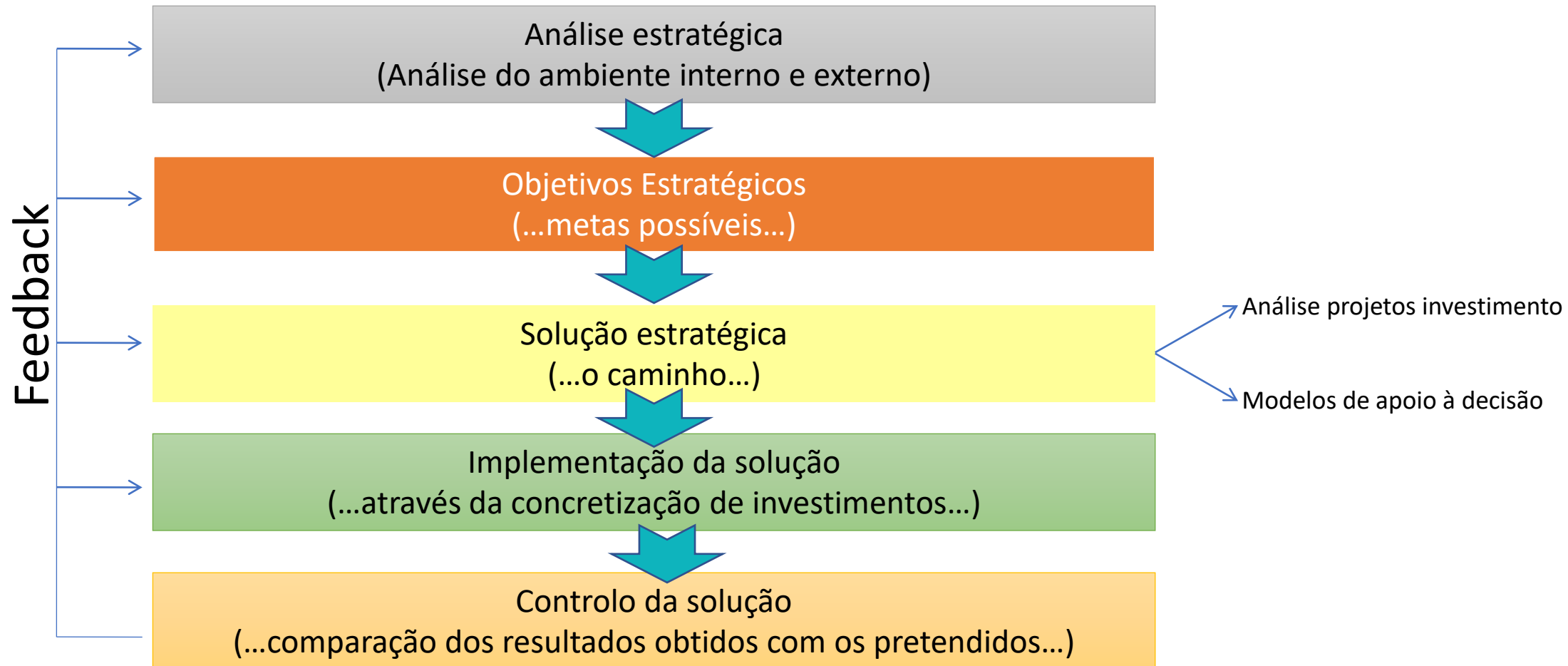
um investimento resulta de decisões influenciadas pelos ambientes externo e interno da empresa e, portanto, a respetiva análise não pode ser pensada separadamente da análise desses ambientes.

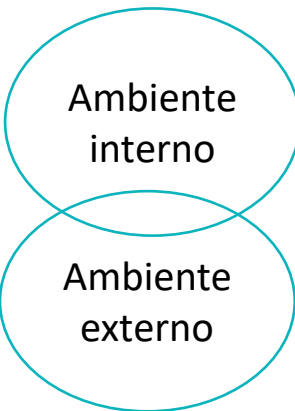
Conceito de processo de decisão estratégico:

- é o conjunto de procedimentos que parte da análise estratégica e termina com o controlo das estratégias adotadas;
- desenrola-se de modo sequencial, passando várias fases (ver esquema);
- há uma repetição contínua das fases que o compõe, até que os resultados sejam 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 lhe evitem potenciais futuros problemas.





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

- 1) Análise SWOT
- 2) Análise de Porter
- 3) Curva de experiência
- 4) Ciclo de vida do produto (mercado)
- 5) Portfolio de produtos ou matriz BCG

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, concorrência, localização, fornecedores, etc

B) Análise da envolvente interna

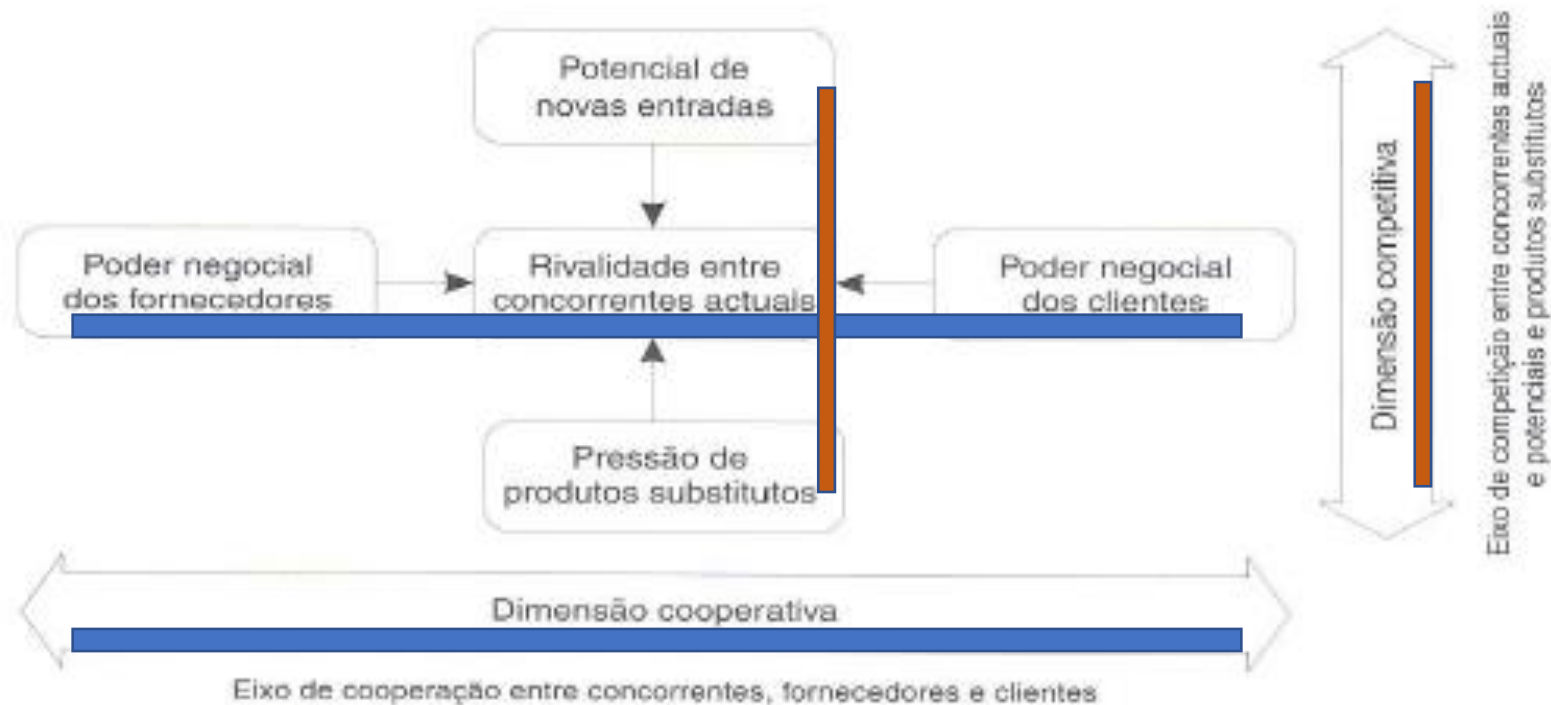
Organização, recursos humanos, marketing, produção, finanças, etc



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



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

1ª Entrada de novos concorrentes na indústria –

esta ameaça pode ser limitada ou 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 –

é uma ameaça na medida em que irá condicionar 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; tal competição é tanto maior quanto mais idêntico for o tamanho das empresas na indústria, quanto mais baixa for a taxa de crescimento do mercado, quanto mais elevados forem os custos fixos, quanto mais homogêneos forem os produtos, ou quanto mais altas forem as barreiras à saída da indústria

A curva de experiência:

- ☐ é um 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:

- quando está em causa a escolha das soluções estratégicas necessárias para superar um problema ou para atingir um objetivo estratégico
- ajudar a prever os custos produtivos de um determinado investimento, em função da evolução da produção

4) Ciclo de vida do produto (mercado)

O Ciclo de vida do produto (mercado):

- é um 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:
 - introdução e desenvolvimento
 - crescimento
 - maturidade
 - declínio
- se o produto (mercado) está em crescimento, será de esperar que empresa também cresça
- tem a vantagem de proporcionar em simultâneo, as perspetivas económica (associada às vendas) e financeira (associada à rentabilidade); essas curvas são definidas em termos médios e, por conseguinte, não proporcionam informação sobre a rentabilidade de uma empresa.

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 objectivo 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

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

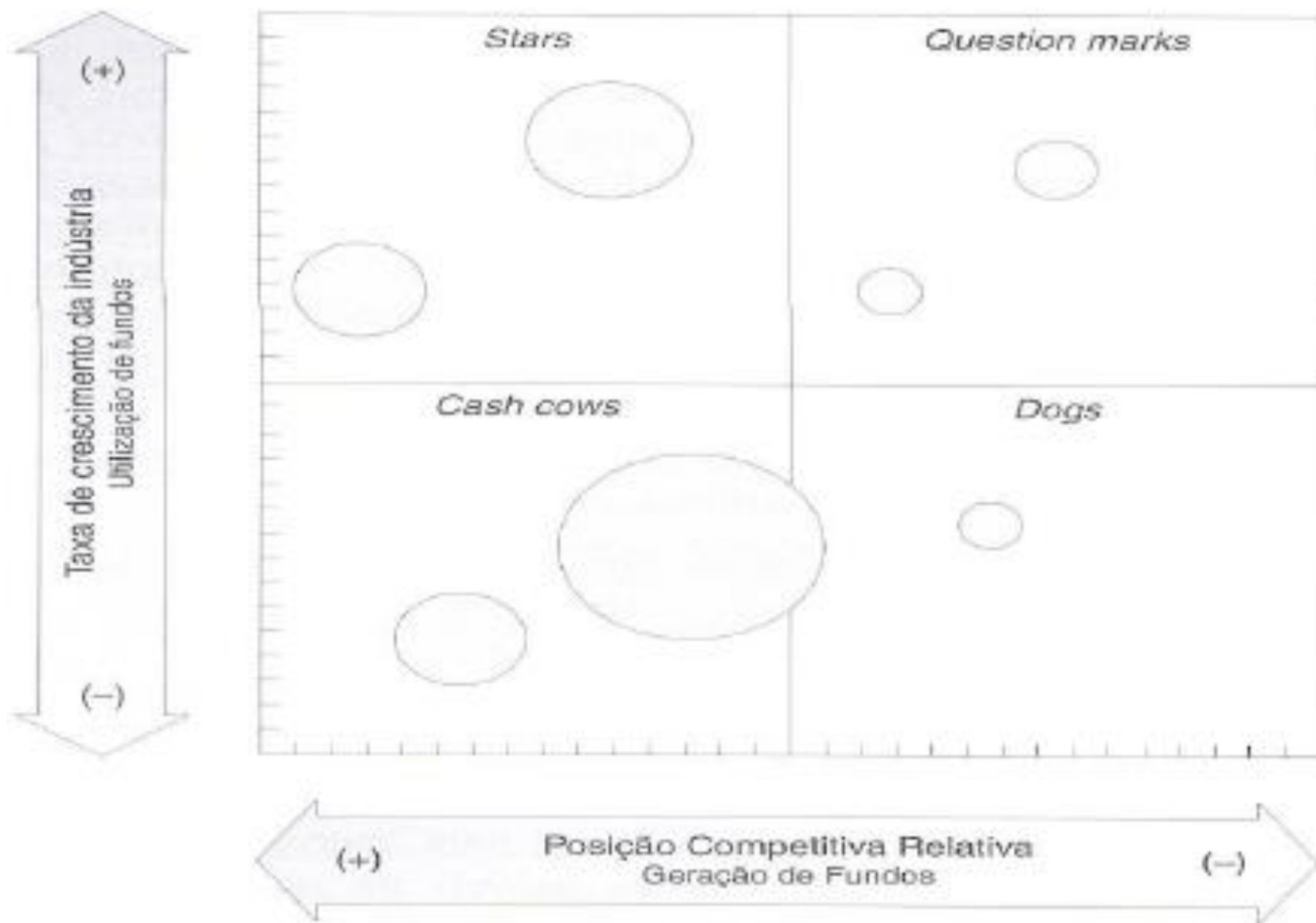
– os automóveis elétricos dos concorrentes da Toyota

- 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

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



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 actividades 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

A escolha da solução a implementar implica que se discutam os recursos existentes e os modos possíveis de estruturação dessa solução.

Exemplo: discussão sobre os recursos

	Recursos humanos	Infra-estruturas	Meios	Rec. Financeiros
Investimento Aquisição	Contratar num determinado sector ou numa determinada especialidade?	Construir um edifício? Comprar terrenos?	Comprar um <i>robot</i> ? Instalar <i>just-in-time</i> ? Informatizar?	Escolher um ou outro meio de financiamento?
Desinvestimento Subcontratação	Reduzir os efectivos? Subcontratação numa determinada especialidade? Recorrer ao trabalho temporário?	Vender um local? Demolir um edifício? Fazer um <i>leasing</i> ?	Fazer ou mandar fazer? Alugar meios externos? Desinvestir no parque de máquinas tradicional?	Reembolsar um empréstimo por antecipação? Pedir um empréstimo?
Adaptação	Reorganizar horários? Formação?	Aumentar um edifício? Melhorar os circuitos de aquecimento?	Flexibilizar mais? Melhorar o rendimento de um material? Optimizar a manutenção? Redimensionar uma instalação?	Acelerar a recuperação dos créditos? Solicitar adiantamentos?

Exemplo: discussão da solução adotada e modos possíveis de estruturação

	Investigação	Desenvolvimento/ Industrialização	Fabrico e/ou comercialização	Pós-venda
Lançamento	Desenvolver uma fileira (processo industrial integrado)?	Investir no desenvolvimento de um produto? Investir num processo para reduzir os custos internos ou para melhorar o produto? Fabricar em grandes quantidades?	Lançar lotes de produtos? Alterar cadências?	Alargar o segmento através da venda de serviços?
Variantes	Inflectir uma determinada fileira para uma dada aplicação possível? Reescalonamento dos objectivos de mercado? Recorrer ao trabalho temporário?	Desenvolvimento de várias versões? Propor opções? Reescalonar os objectivos de mercado?	Modificar as definições para as necessidades do cliente? Modificar as definições para reduzir custos?	
Monitoragem	Reescalonar os objectivos de custo? Tomar determinada medida para assegurar um melhor avanço relativamente aos objectivos?			
Paragem	Parar uma fileira?	Limitar o número de desenvolvimentos? Parar um produto?	Parar a produção?	Subcontratar actividades de serviço?

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

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

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

Os investimentos de inovação, estratégicos e de 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 que é importante para a atividade da empresa

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 de 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)

- ❑ As **decisões de (des)investimento** devem ocorrer no âmbito das opções estratégicas da empresa
- ❑ A **política de investimentos** é o meio para implementar tais opções estratégicas
- ❑ Os **instrumentos de análise estratégica** são utilizados para definir essas opções a partir da caracterização das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades com que a empresa se defronta
- ❑ O **investimento** deverá ser consistente com o ambiente interno e externo
- ❑ **A análise estratégica:**
 - de uma forma geral, e os respetivos instrumentos em particular, ajudarão o analista a prever os **fluxos financeiros futuros**. Essa previsão tem de levar em conta as condicionantes impostas pelos ambientes interno e externo
 - através de alguns dos seus instrumentos – como por exemplo a análise do ciclo de vida do produto – ajuda o analista na **estimação do período de vida útil do investimento**
 - ajuda o analista na **perceção de fatores de risco associados ao investimento**, o que é um passo fundamental no caminho para a estimação do prémio de risco a adotar na respetiva análise

- O analista preparador do projeto tem de **saber qual o volume de negócios** (vendas e/ou prestações de serviços) a esperar em cada um dos anos de vida do investimento
- **O que pode afetar esse volume?**
 - A capacidade produtiva instalada na indústria – Porque quanto maior, mais difícil é ganhar quota de mercado e logo menores serão as vendas
 - A conjuntura económica desfavorável – mais difícil é ganhar quota assim
 - A fase do ciclo de vida do produto
 - A natureza técnica do produto – homogéneo / concorrência pelo preço; diferenciado / nichos de mercado
- **Erros de previsão** no volume de vendas/negócios transmitem-se a todas as outras componentes que a ele estão ligadas
- O **uso de ferramentas estratégicas** (SWOT, Porter, BCG, ciclo de vida e curva de experiência) proporcionam informação valiosa de apoio ao gestor do projeto sobre o volume de negócios
- A partir de um conjunto informações relevantes é possível **construir um *puzzle*** para obter previsões credíveis
- O **tempo e esforço** dedicado refletem-se na qualidade da previsão, no conhecimento do risco e permite formular pressupostos de evolução alternativos