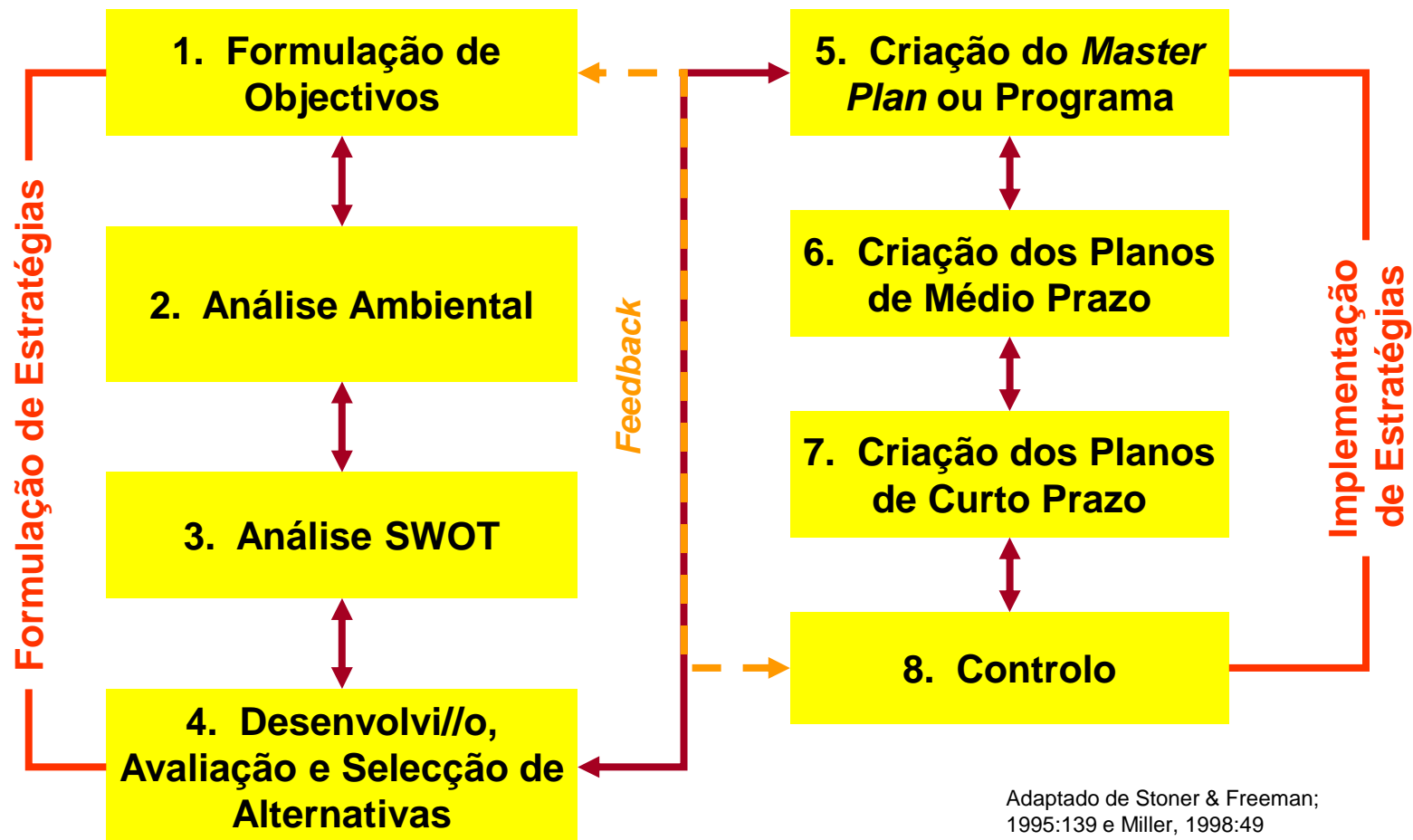


# **X – GESTÃO ESTRATÉGICA**

## Processo Genérico de Planeamento Estratégico



# Objectivos



# Missão

## Conceito:

Razão de ser de uma organização. Tema que articula as suas acções. Pode ter carácter mais geral (normalmente relacionado com benefícios) ou mais específico (normalmente relacionado com uma categoria de produtos).

## Características:

- ⇒ Informadas
- ⇒ Compartilhadas
- ⇒ Competitivas (Motivadoras)
- ⇒ Capacitantes

# **Missão: Exemplos**

➡ **Nós nos tornaremos a companhia mais valorizada do mundo para pacientes, clientes, colegas, investidores, parceiros comerciais e as comunidades onde trabalhamos e vivemos. (Pfizer Br.)**

➡ **“Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas”. (Grupo Pão de Açúcar)**

➡ **“Produzir energia para a humanidade” ( Shell)**

# Visão

## visão

Conjunto de aspirações futuras da empresa (sem especificar como serão atingidas), a partir das perspectivas da Alta Direção.



**SENSO DE  
DIRECÇÃO**

**IMAGEM**

**senso daquilo que precisa ser feito**

**mais uma inspiração do que um plano plenamente articulado**

## Visão - Exemplos

- a empresa *"se diferenciara pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos"* (Sadia)
- Conquistar alto desempenho económico e atractividade para todas as partes interessadas da empresa, através da liderança mundial em comercialização de produtos para o segmento Denim, com plataformas industriais em todas as regiões estratégicas, e liderança no Cone Sul nos segmentos Sportswear e Workwear. (Santista Textil)
- Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipas motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos (Banco Itaú)

## Objectivos

Grupos de Interesse	Objectivos específicos
<b>Clientes</b>	Desejariam o fornecimento de produtos de alta qualidade e a preços razoáveis
<b>Público em geral</b>	Desejariam que a empresa não poluísse, gerasse oportunidades de trabalho e filantropia social
<b>Fornecedores</b>	Desejariam parcerias de longo prazo e margens razoáveis de lucro
<b>Empregados</b>	Desejariam boas condições de trabalho e oportunidades de promoção
<b>Credores</b>	Desejariam que a empresa mantivesse uma posição financeira saudável e pagamento pontual
<b>Distribuidores</b>	Desejariam contratos de longo prazo e margens razoáveis de lucro.



# Formulação de Objectivos Empresariais

Objectivos Genéricos:

- ➔ Sobreviver
- ➔ Ter lucros
- ➔ Crescer
- ➔ Ter Prestígio

# Formulação de Estratégias

## Sobreviver

- ➔ Alianças Estratégicas
- ➔ Cartelização
- ➔ Aprendizagem

## Ter lucros

- ➔ Liderança em Custo / Diferenciação
- ➔ Matriz Produto Mercado
- ➔ Inovação

## Formulação de Estratégias

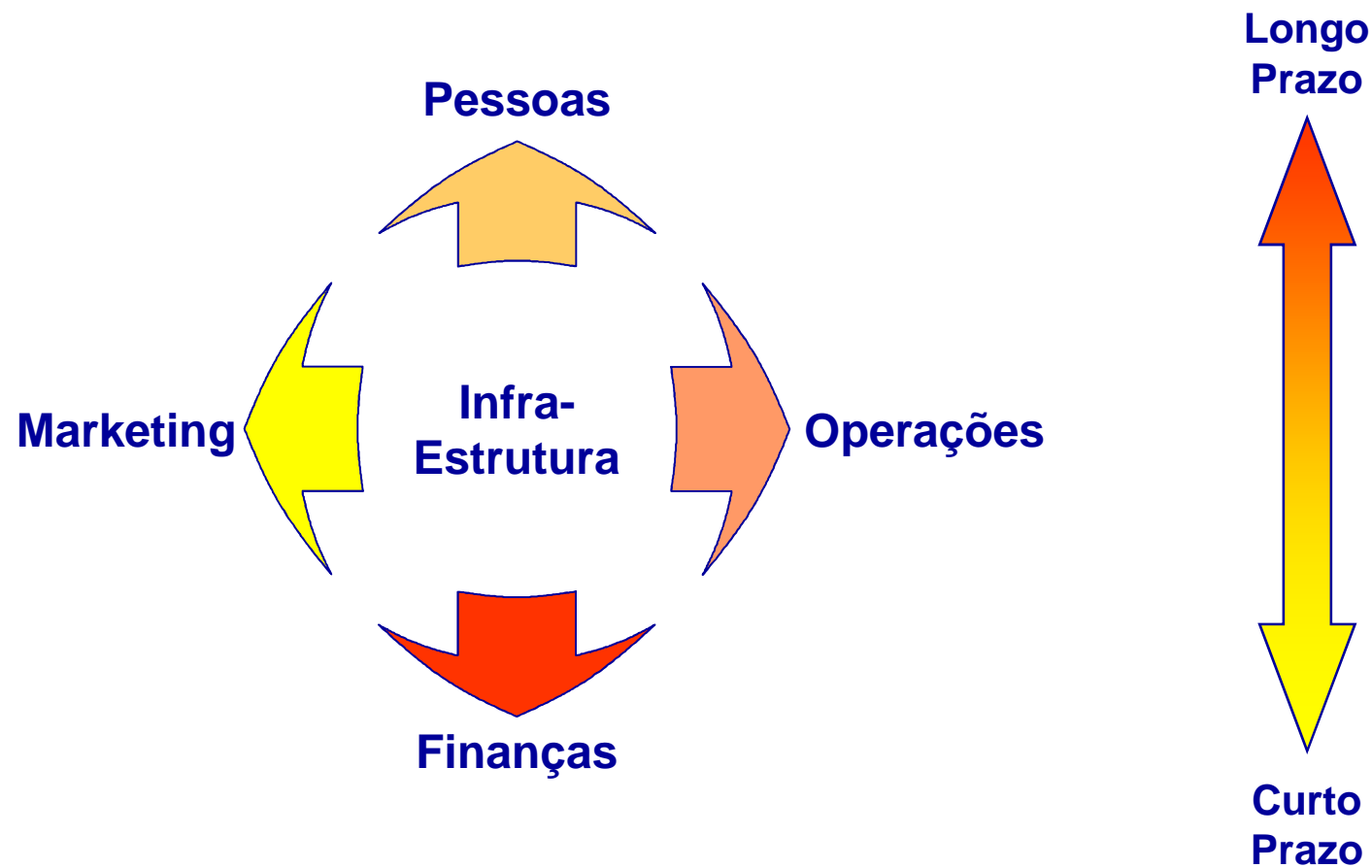
### Crescer

- ⇒ Aumento nas Vendas
- ⇒ Reinvestimento do Lucro
- ⇒ Utilizar mais Capital de Terceiros
- ⇒ Aquisições e Fusões

### Ter Prestígio

- ⇒ Comunicação
- ⇒ Posicionamento

# Metas



# O Método



## O Método



## O Método



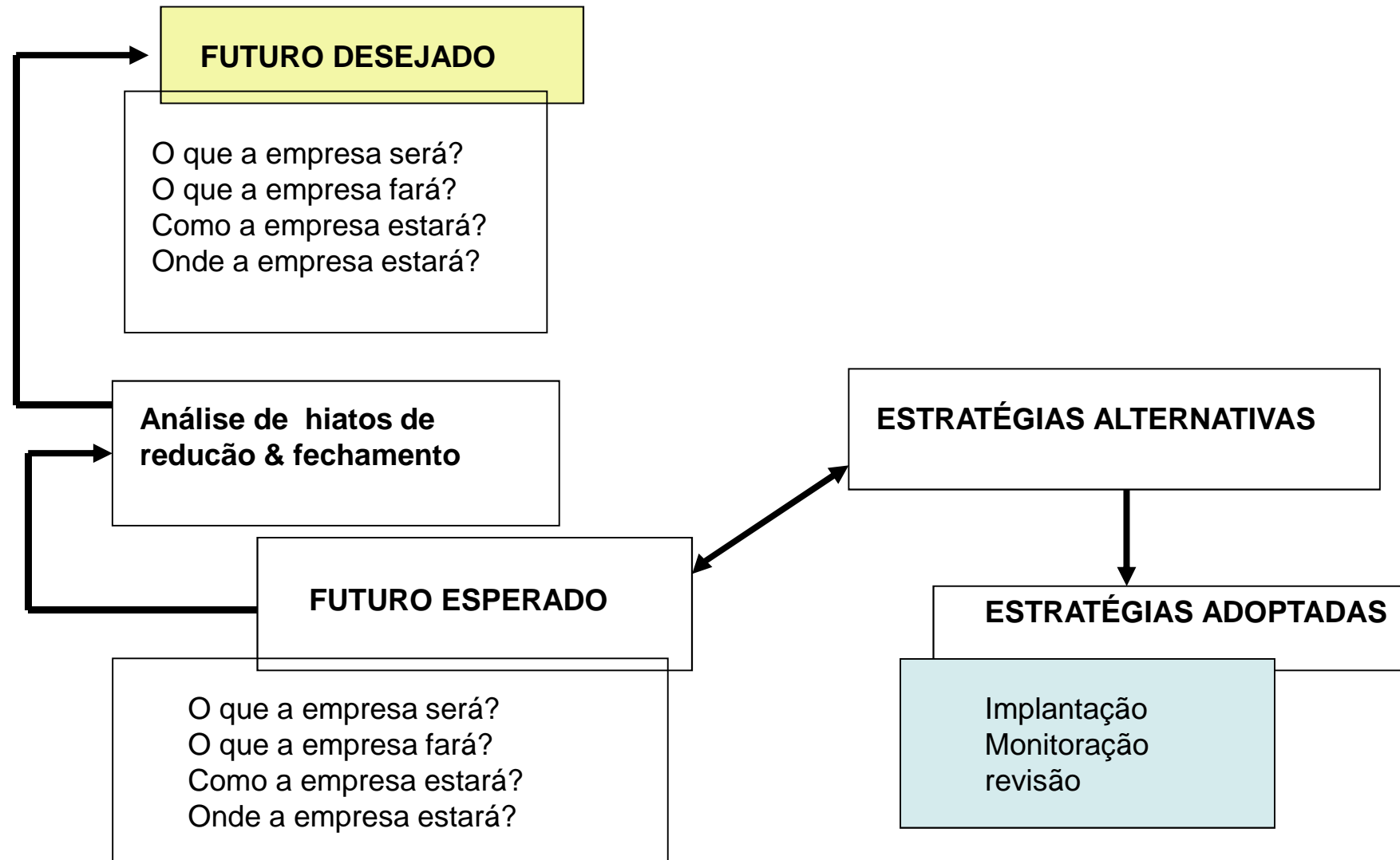
# Montagem



\* adaptado de ARRUDA, S.R., disponível em <http://www.cdr.unc.br/cursos/Administracao/BSC%20SENAI%20SC%20CACADOR%20UnC.ppt>



# DECISÕES ESTRATÉGICAS



# Mapeamento da Estratégia



**Diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos**

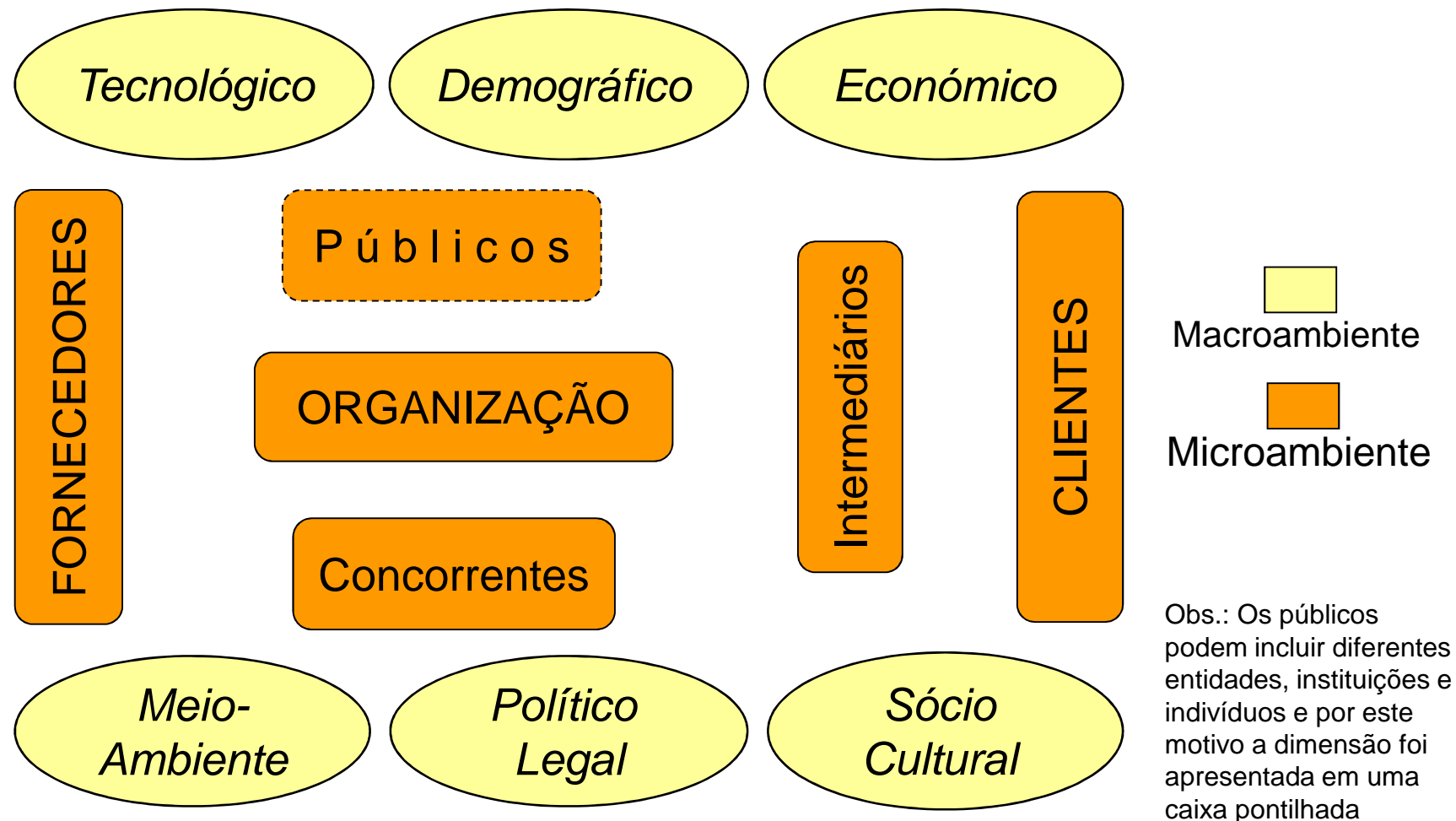
**Objectivo estratégico**

**Relação Causa e efeito**

## Análise Ambiental

- ➔ Análise dos Elementos de Acção Directa e Indirecta (Situação Actual e Tendências)
- ➔ Análise da Concorrência
- ➔ Análise dos Grupos Estratégicos
- ➔ Análise do Ciclo de Vida do Produto
- ➔ Evolução Sectorial

# Ambiente



# Tendências

**Nível de  
Certeza**

**Maior**

**Menor**

**Horizonte de  
Tempo**

**+ Próximo**

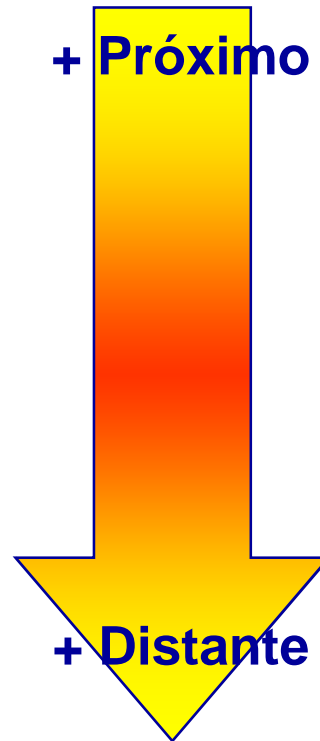
**+ Distante**

**Metodologias**

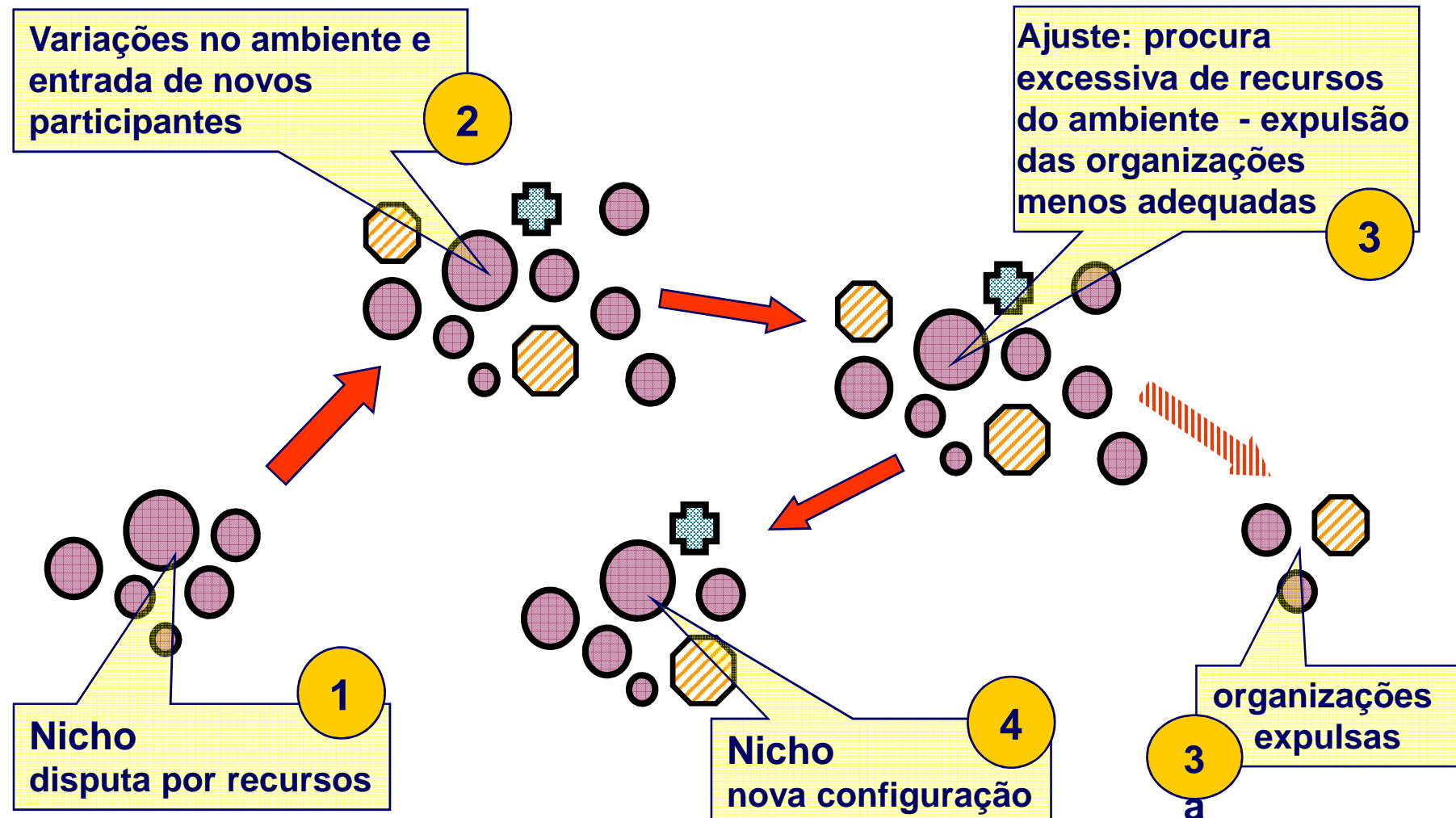
**Séries Temporais**

**Modelação; Simulação**

**Simulação; Métodos  
Quantitativos e  
Qualitativos**

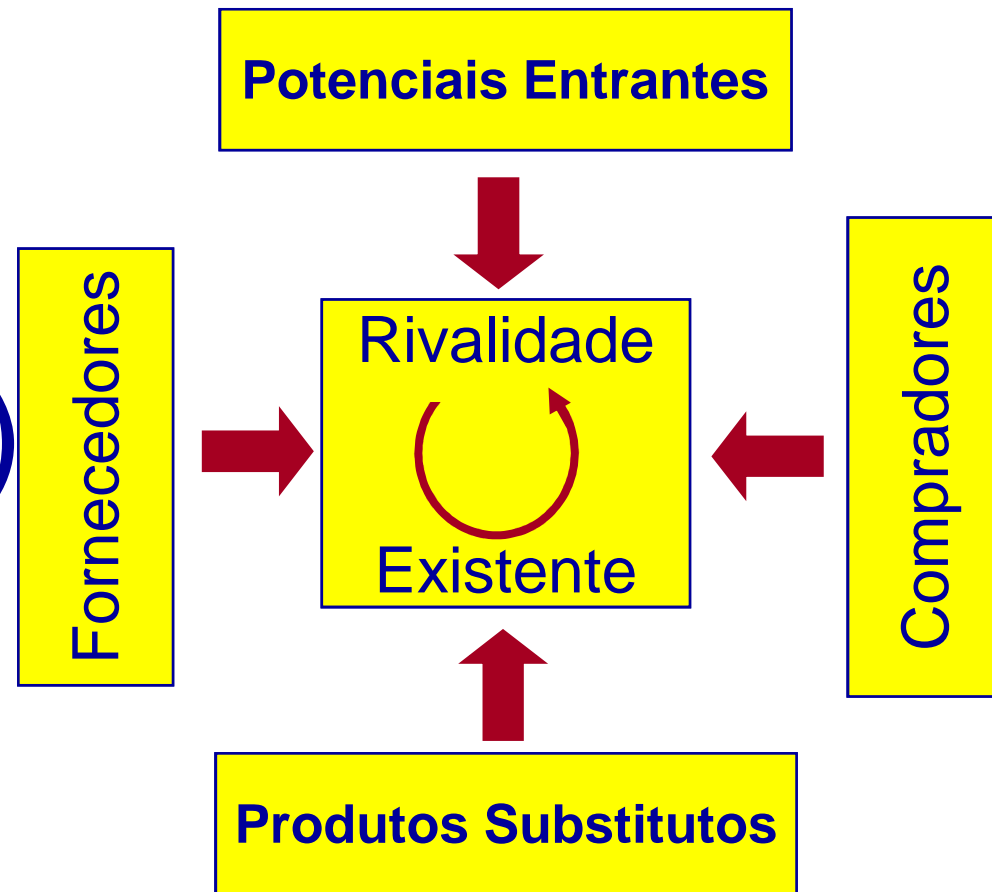


# Estratégia e Ecologia das Populações



# Análise da Concorrência: o Modelo de Porter

Premissa Básica:  
**Rendibilidade =**  
$$= f\left(\frac{1}{\text{Intensidade da Concorrência}}\right)$$



## **Análise da Concorrência: o Modelo de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da concorrência entre empresas. Considera cinco factores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Essas forças afectam a capacidade de uma empresa para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado.



# Intensificadores das Forças que Dirigem a Concorrência

## Rivalidade entre os actuais Concorrentes

- ➔ disputa por posições
- ➔ concorrentes numerosos ou equilibrados
- ➔ crescimento lento
- ➔ custos fixos altos
- ➔ ausência de diferenciação ou de custos de mudança
- ➔ capacidade aumentada em grandes incrementos
- ➔ concorrentes divergentes
- ➔ interesses estratégicos importantes
- ➔ barreiras de saída elevadas
  - activos especializados
  - custos de saída
  - barreiras emocionais
  - restrições governamentais

# Intensificadores das Forças que Dirigem a Concorrência

## Ameaça de Potenciais Entrantes

- ➔ retaliações previstas
- ➔ preço de entrada dissuasivo
- ➔ barreiras de entrada
  - economias de escala
  - diferenciação do produto
  - necessidade de capital
  - custo de mudança dos clientes
  - acesso aos canais de distribuição
  - políticas de governo
  - tecnologia
  - acesso a matérias primas
  - localização
  - curva de aprendizagem

# Intensificadores das Forças que Dirigem a Concorrência

## Pressão dos Produtos Substitutos

- ➔ custos de mudança

## Pressão de Compradores e Fornecedores

- ➔ mercado concentrado
- ➔ pequena significação na carteira do comprador ou do fornecedor
- ➔ produtos padronizados (comprador) e produtos diferenciados (fornecedor)
- ➔ custos de mudança
- ➔ ameaças de integração na direcção da indústria

## **NOVOS ENTRANTES**

### **Barreiras de Entrada**

- **Economias de Escala**
- **Diferenciação do produto**
- **Necessidades de capital**
- **Custos de mudança**
- **Acesso aos canais de distribuição**
- **Política Governamental**
- **Possibilidade de retaliações**
- **Desvantagens de custo independente da escala:**
  - **Tecnologia patenteada**
  - **Acesso favorável às matérias primas**
  - **Localização favorável**
  - **Curva de aprendizagem**

## Concorrentes Actuais

### **BARREIRAS DE SAÍDA**

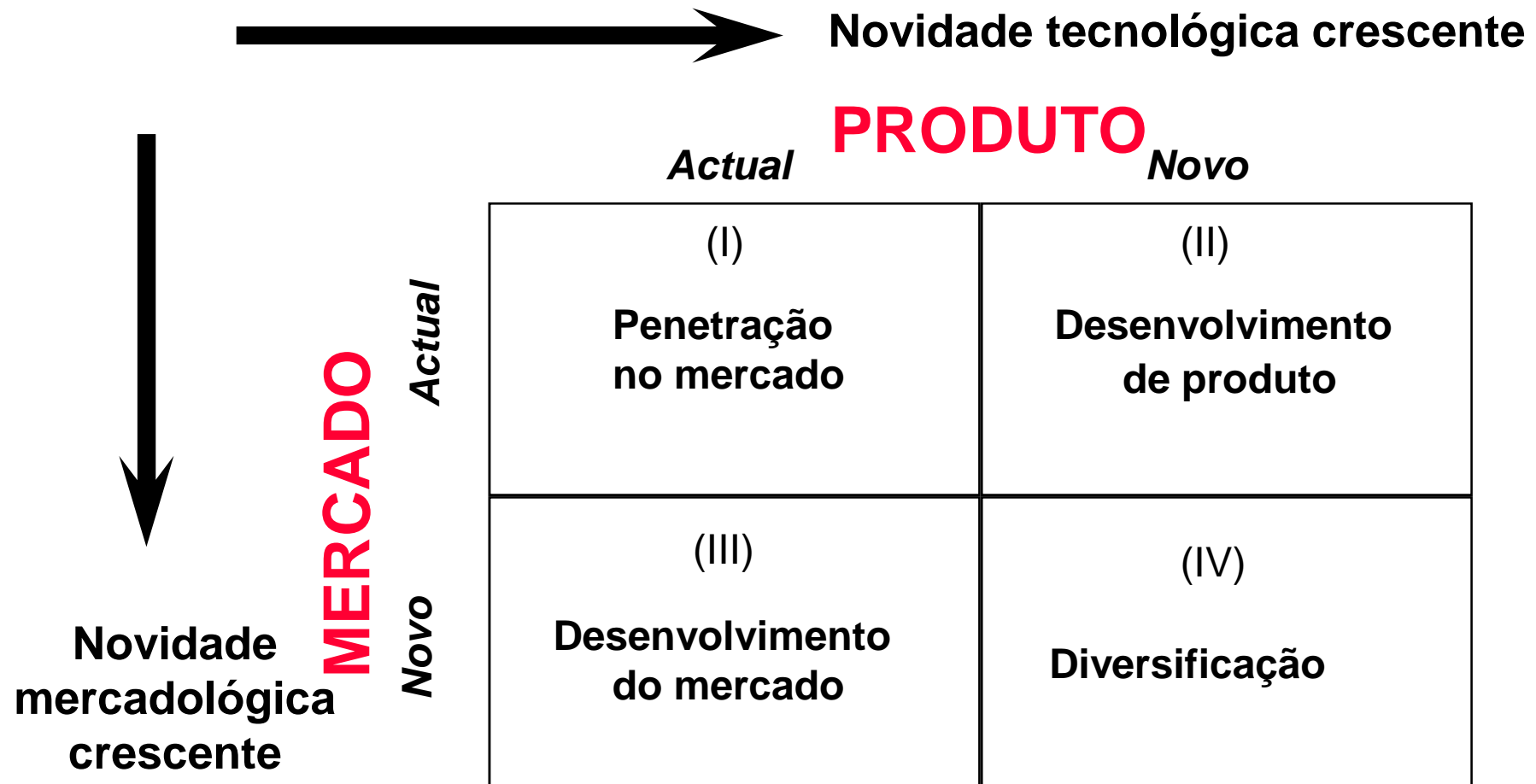
- **Activos especializados**
- **Custos fixos de saída**
- **Interrelações estratégicas**
- **Barreiras emocionais**
- **Restrições de ordem governamental e social**

## Relação Barreiras e Rendimentos Esperados

		Barreiras de Saída	
		Baixa	Alta
Barreiras de Entrada	Baixas	Rendimentos Estáveis Baixos	Rendimentos Arriscados Baixos
	Altas	Rendimentos Estáveis Altos	Rendimentos Arriscados Altos

# Identificação das Oportunidades de Marketing

## A MATRIZ DE I. ANSOFF



## **Identificação das Oportunidades de Marketing**

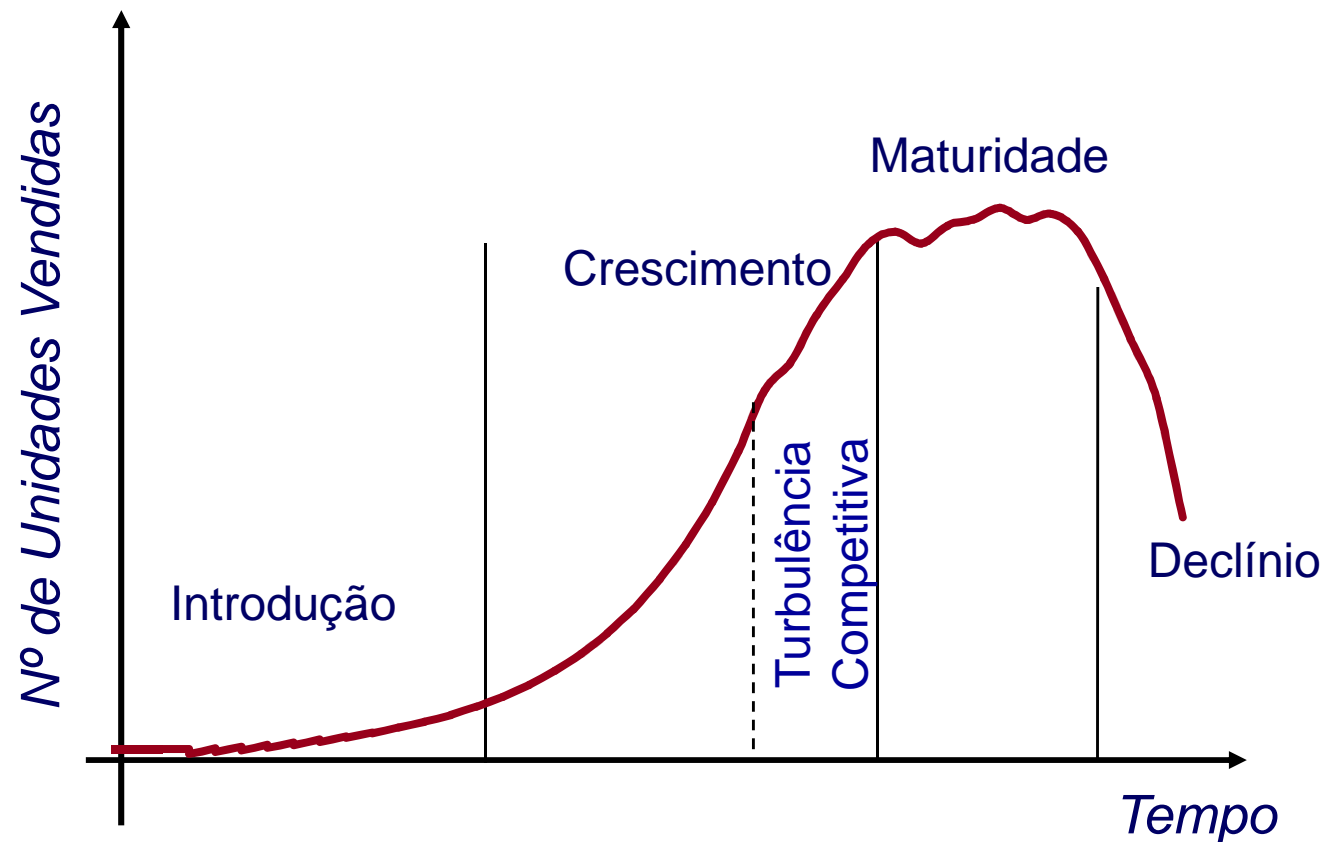
### **A MATRIZ DE I. ANSOFF**

A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser constituídas:

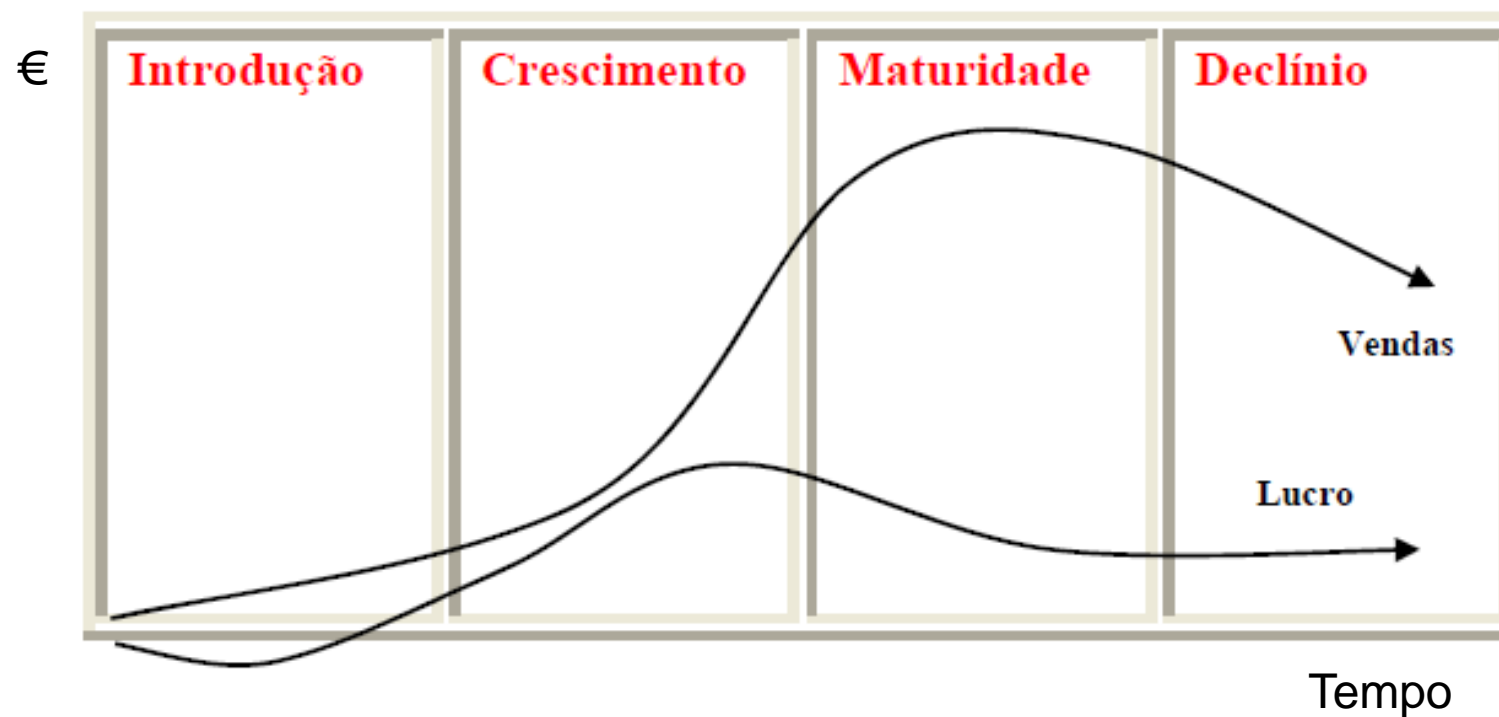
- **penetração de mercado:** a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
- **desenvolvimento de mercado:** a empresa procura a mudança de clientes ocasionais em clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- **desenvolvimento de produtos:** a empresa procura vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;
- **diversificação:** sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente procura a comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.



## Ciclo de Vida do Produto



## Ciclo de Vida do Produto



## Ciclo de Vida do Produto – Características

	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>CRESCIMENTO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b>DECLÍNIO</b>
<b>Venda</b>	Baixa	Rápido crescimento	Atinge apogeu	Declinante
<b>Custo</b>	Alto	Médio	Baixo	Baixo
<b>Lucro</b>	Negativo	Crescente	Elevado	Declinante
<b>Consumidores</b>	Inovadores	Adoptantes imediatos	Adoptantes posteriores	Retardatários
<b>Concorrentes</b>	Poucos	Crescente	Nº estável que começa a declinar	Nº declinante

Fonte: Kotler, P. - Marketing Management - analysis, planning, implementation, and control, Prentice Hall international editions, 8.ª edição, 1994, pp. 355-379.

## Ciclo de Vida do Produto - Marketing

	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>CRESCIMENTO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b>DECLÍNIO</b>
	Criar consciência do produto	Maximizar participação de mercado	Maximizar lucro e ao mesmo tempo defender a participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo proveito da marca

Fonte: Kotler, P. - Marketing Management - analysis, planning, implementation, and control, Prentice Hall international editions, 8.<sup>a</sup> edição, 1994, pp. 355-379.

## Ciclo de Vida do Produto - Estratégias

	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Produto</b>	Oferecer um produto básico	Oferecer extensões de produtos, serviços e garantias	Diversificar marcas e modelos	Retirar itens fracos
<b>Preço</b>	Preço elevado	Preço de penetração	Preço para acompanhar ou vencer a concorrência	Reduzir preço
<b>Distribuição</b>	Selectiva	Intensiva	Mais intensiva	Ser selectivo: desacelerar canais não lucrativos
<b>Publicidade</b>	Construir consciência do produto entre os adoptantes e revendedores	Construir consciência e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para manter fiéis os bons consumidores
<b>Promoção de vendas</b>	Usar intensa promoção de vendas para estimular a experimentação	Reduzir para aproveitar a forte procura do consumidor	Aumentar para estimular troca de marca	Reduzir ao nível mínimo

Fonte: Kotler, P. - Marketing Management - analysis, planning, implementation, and control, Prentice Hall international editions, 8.<sup>a</sup> edição, 1994, pp. 355-379.

## Análise do Ciclo de Vida do Produto: introdução

- ➔ baixa taxa de crescimento
- ➔ baixo nº de consumidores
- ➔ poucos concorrentes
- ➔ lucros baixos
- ➔ falta de padrão tecnológico
- ➔ preços elevados
- ➔ altos custos de distribuição e promoção
- ➔ produtos em versões básicas

# **Análise do Ciclo de Vida do Produto: Crescimento**

- ➔ alta taxa de crescimento**
- ➔ entrada de vários concorrentes**
- ➔ aumento do lucros**
- ➔ queda nos preços e nos custos**
- ➔ estabelecimento de um padrão tecnológico**
- ➔ aparecimento de diversas versões de produtos**
- ➔ eventualmente a taxa de crescimento muda de sentido**
- ➔ procura do estabelecimento de preferência ou fidelidade à marca**

# Análise do Ciclo de Vida do Produto:

## Maturidade

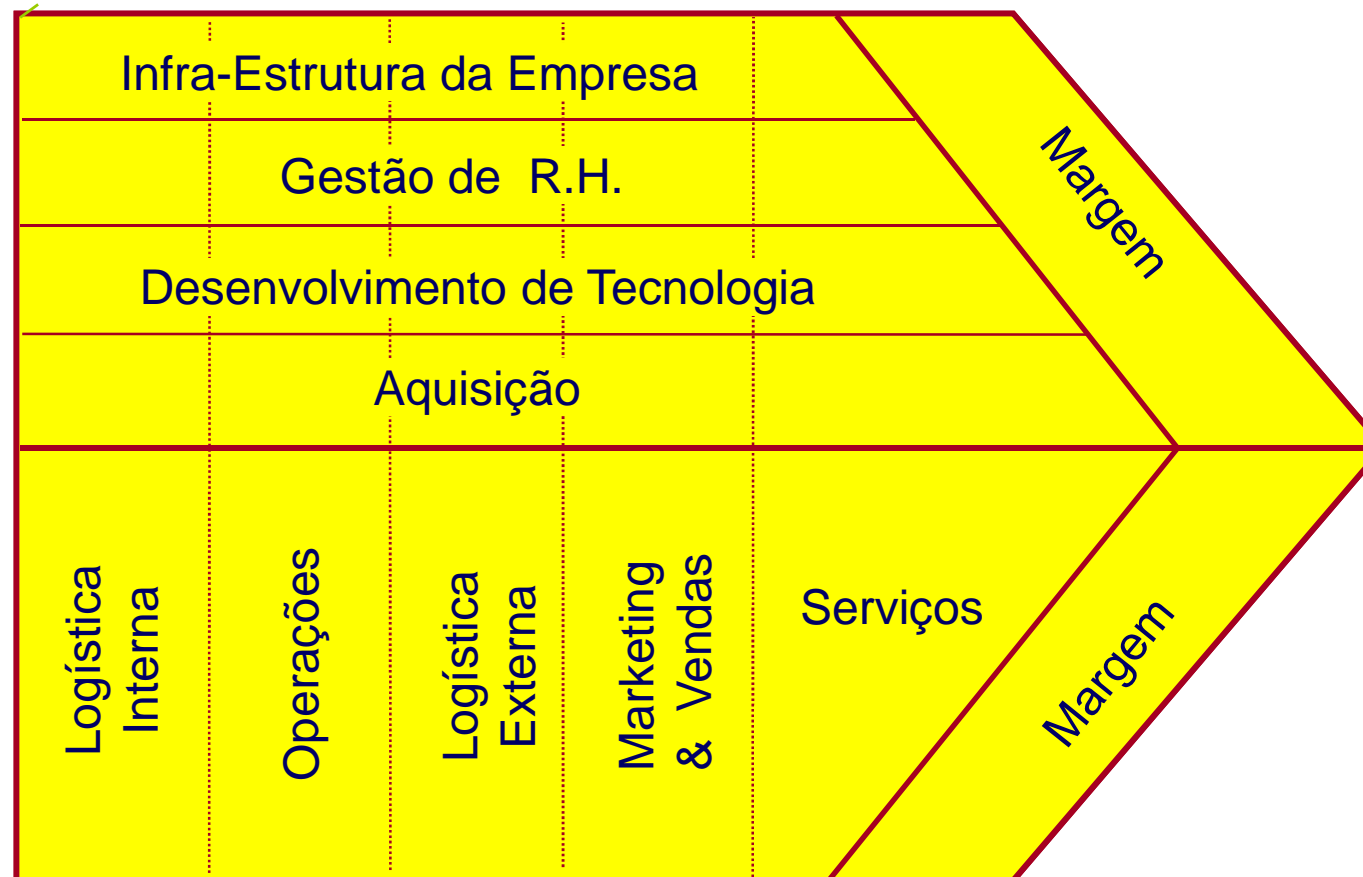
- ➔ apresenta-se em três períodos:  
*maturidade de crescimento, estável e decadente*
- ➔ excesso de capacidade
- ➔ saída de concorrentes
- ➔ tendência à diminuição dos lucros com o passar do tempo
- ➔ investimentos em processos fabris
- ➔ procura de redução de custos
- ➔ preços descendentes
- ➔ procura de nichos e protecção de flancos



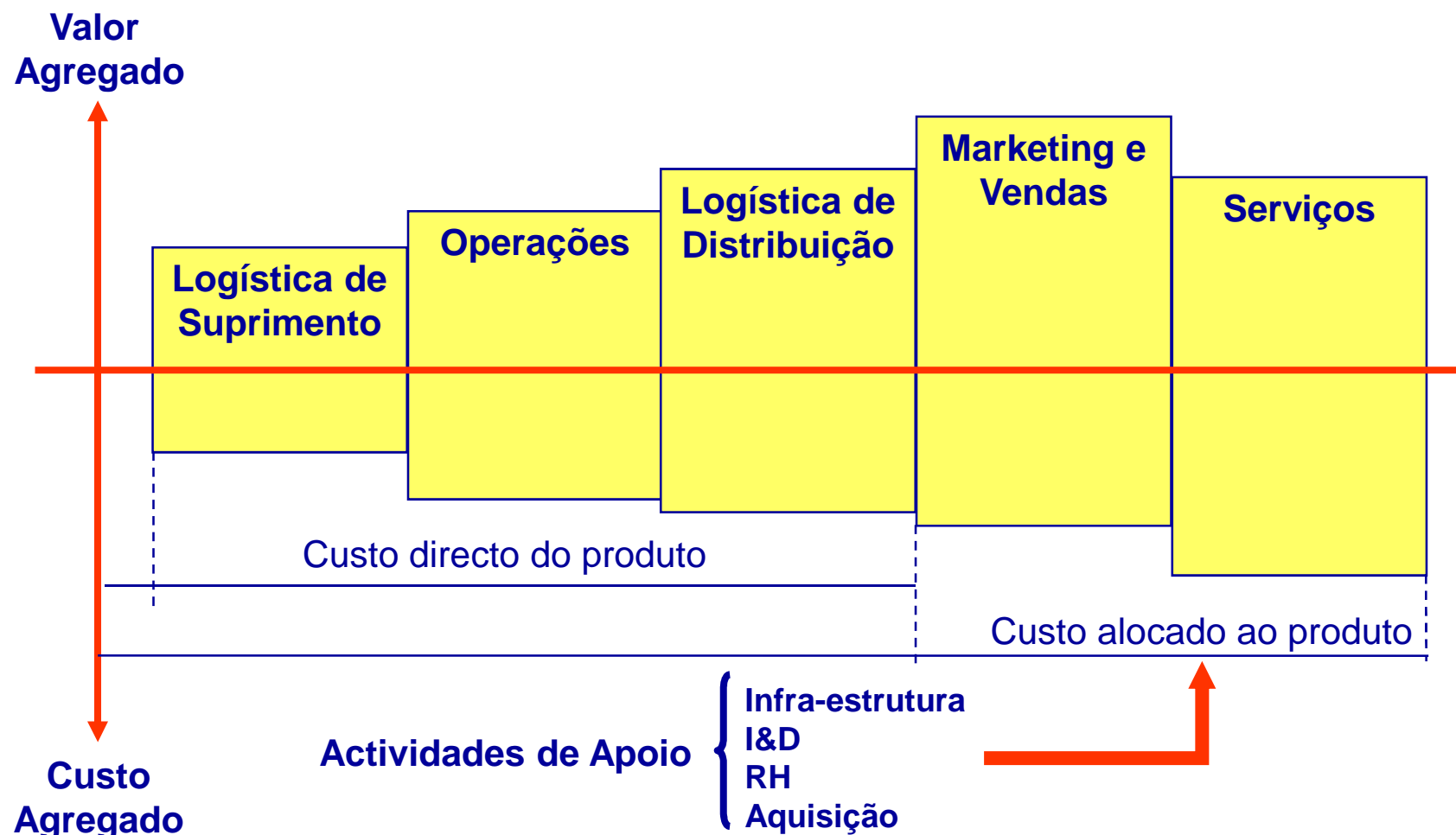
# **Análise do Ciclo de Vida do Produto: Declínio**

- ➔ **taxa de crescimento negativa**
- ➔ **vendas em declínio**
- ➔ **lucros em declínio**
- ➔ **excesso de capacidade**
- ➔ **preço promocional**
- ➔ **a maioria dos concorrentes abandona a arena**
- ➔ **tecnologia de produto geralmente ultrapassada**
- ➔ **redução significativa das versões de produto**
- ➔ **redução significativa das alternativas de distribuição**

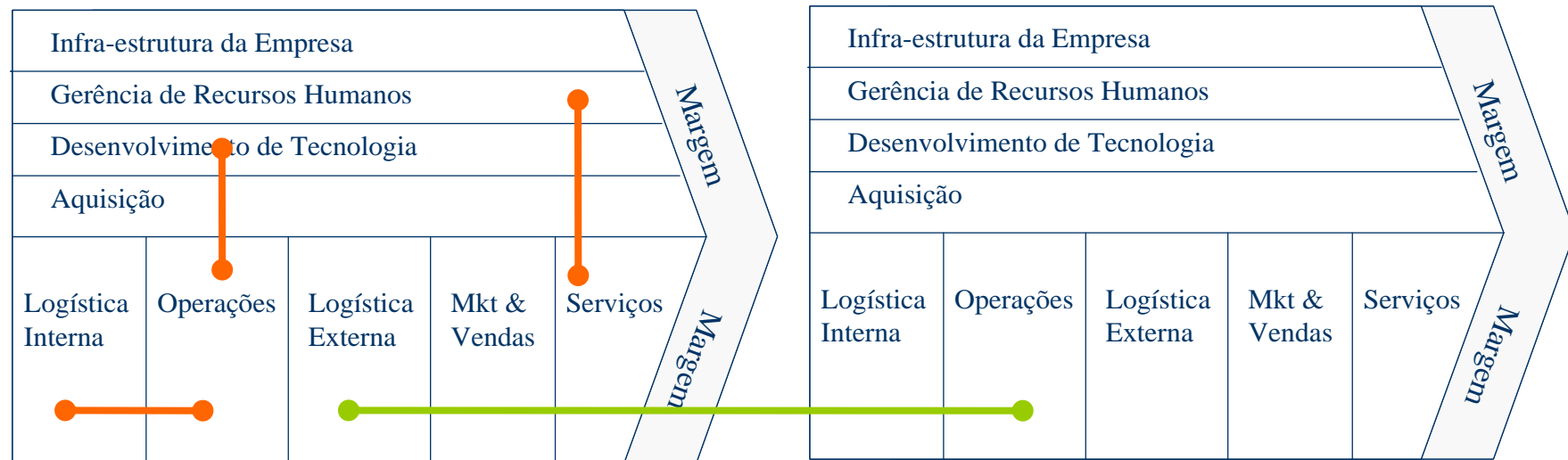
# Cadeia de Valor



# Análise da Cadeia de Valor



# Vinculações da Cadeia de Valor



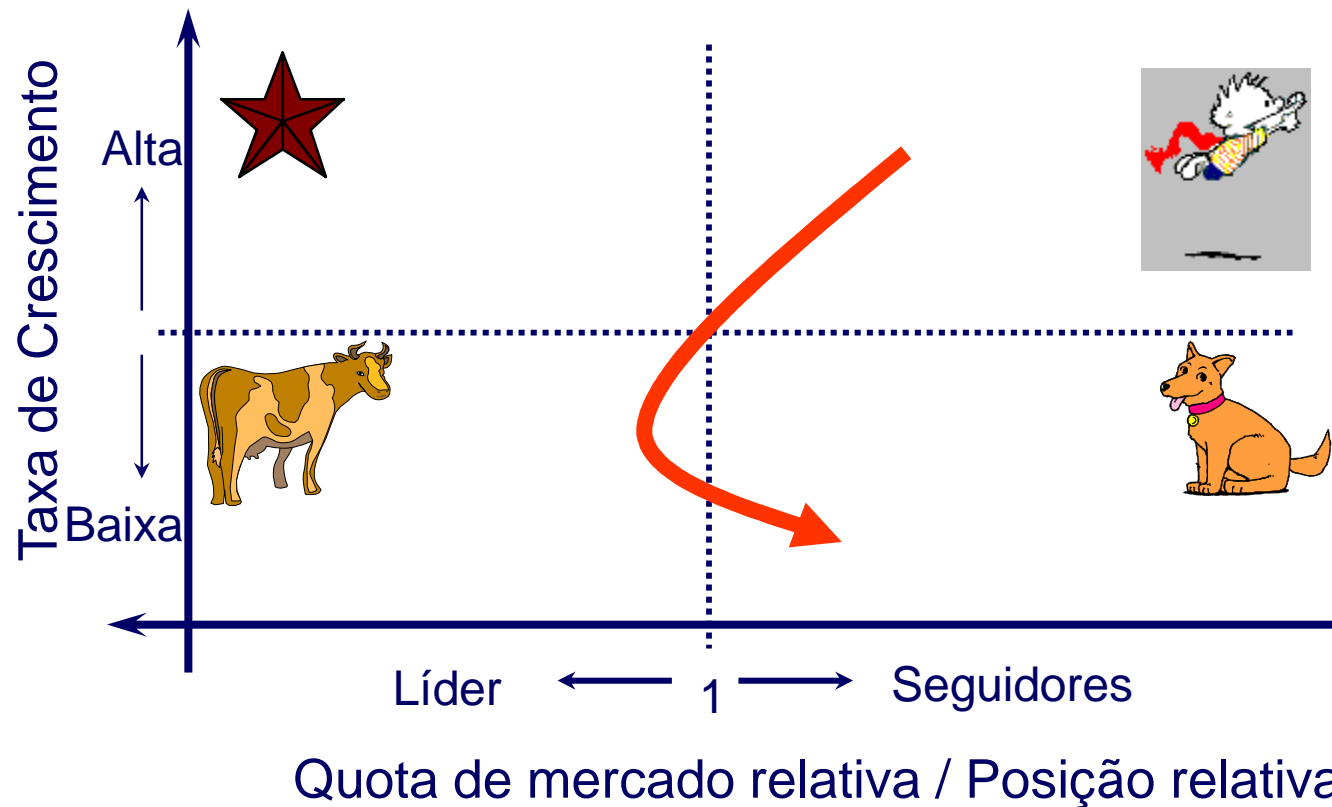
a maneira como uma actividade é desenvolvida afecta o custo ou o desempenho da outra

atentar para ELOS INTERNOS (dentro da empresa) e ELOS EXTERNOS (com fornecedores, clientes, complementadores e mesmo competidores)

**VALOR AGREGADO** > vinculações podem constituir poderosa fonte de vantagem competitiva

# Análise de Portfolio: Matriz BCG

Modelo BCG



## Análise de Portfolio: Matriz BCG

Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante:

- **Em questionamento (também conhecido como "ponto de interrogação" ou "criança-problemática"):** tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixa rendibilidade e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois se tornar um "abacaxi". Por outro lado, por estar num mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela".
- **Estrela:** exige grandes investimentos e são referências no mercado, gerando receitas (ainda que não muito elevadas) e com taxas de crescimento potencialmente elevadas. Ficam frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa "vaca leiteira" se não houver perda de mercado.
- **Vaca leiteira:** os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base de uma empresa, já que a empresa detém uma quota de mercado considerável.
- **Abacaxi (também conhecido como "cão", "vira-lata" ou "animal de estimação", expressões que não traduzem bem o conceito em português):** os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados numa empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista se for possível na recuperação, senão desista do produto. A baixa quota de mercado gera poucos lucros, mas estes estão associados a um baixo investimento devido ao crescimento do mercado praticamente nulo. A avaliação destes produtos deve ser feita de maneira a conseguir posicioná-los de maneira mais atractiva e rentável para a empresa, ou mesmo abandoná-los, quando a rentabilidade não seja de todo possível.

## Análise SWOT

O propósito de uma empresa é delineado a fim de estrategicamente criar riqueza para os accionistas, por meio da satisfação e expectativas de vários *stakeholders* / *partes interessadas* (Wright; Kroll e Parnell).

<b>S</b> trenghts	Forças
<b>W</b> eakenesses	Fraquezas
<b>O</b> pportunities	Oportunidades
<b>T</b> hreats	Ameaças

## **Análise SWOT**

**O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é o resultado das estratégias de definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar o seu efeito.**

**Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando os seus efeitos.**



## **Análise SWOT**

**A combinação dos dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis - Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças - irá facilitar a análise e a procura para a tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.**

**Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.**

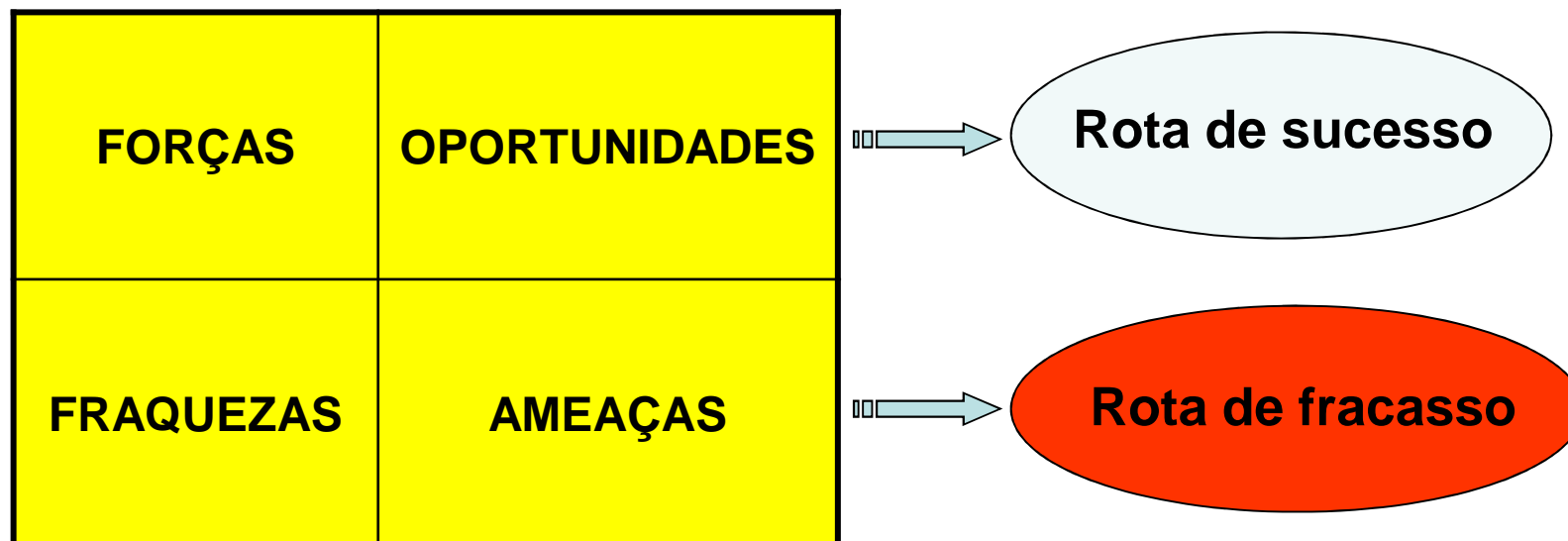
**Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.**

**Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.**

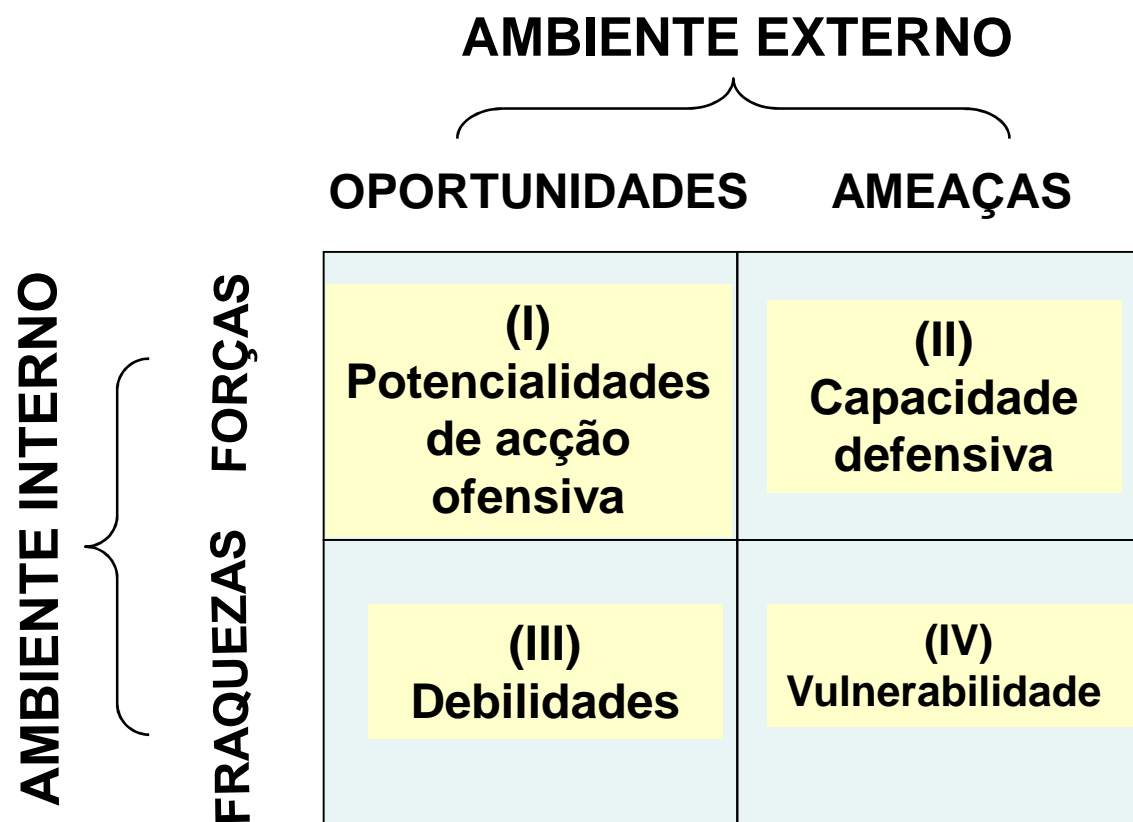
**Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adoptar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.**

**Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e a redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.**

## Análise SWOT



## Análise SWOT



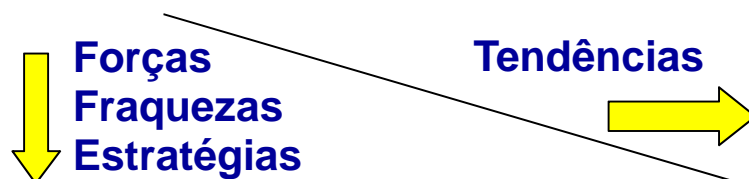
## Direcções Alternativas: Matriz SWOT

		Ambiente Interno	
		Fraquezas	Forças
Ambiente Externo	Predominância		
	Ameaças	•Sobrevivência	•Manutenção
	Oportunidades	•Crescimento	•Desenvolvimento

## Análise Estratégica

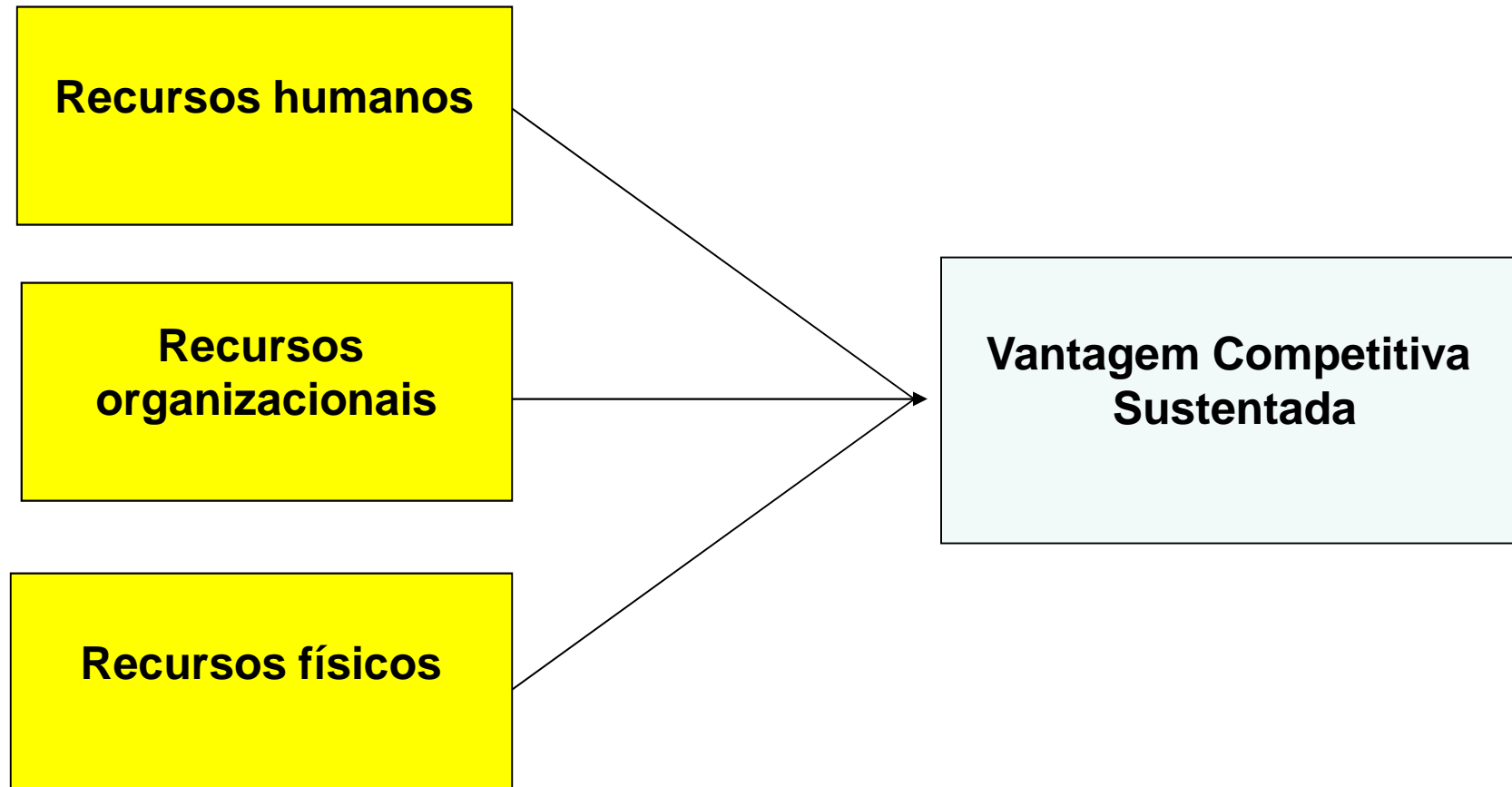
- Perguntas Chaves:
  - (I) Até que ponto a **FORÇA** analisada pode colaborar para o **aproveitamento** da **OPORTUNIDADE** em consideração?
  - (II) Até que ponto a **FORÇA** analisada pode colaborar para **superar** a **AMEAÇA** em consideração?
  - (III) Até que ponto a **FRAQUEZA** analisada pode **prejudicar** o **aproveitamento** da **OPORTUNIDADE** em consideração?
  - (IV) Até que ponto a **FRAQUEZA** analisada pode **agravar** a **concretização** da **AMEAÇA** em consideração?

# Análise SWOT

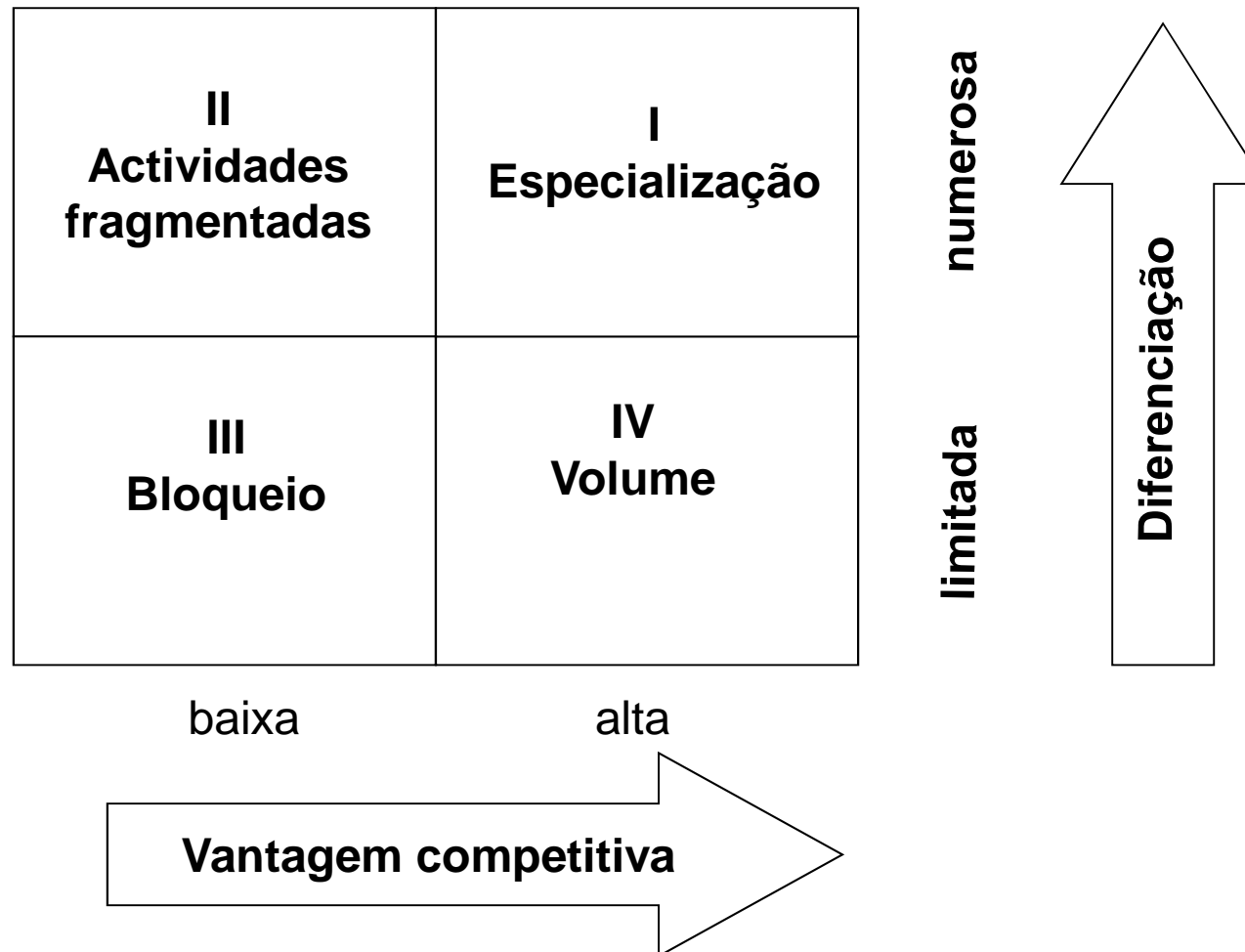


	Sobrecapacidade da Indústria	Concentração do Varejo	Força dos Públicos de Saúde	Aumento do Gosto pelo 'Casual'	Baixa Taxa de Crescimento	Envelhecimento da População	Aumento da Força da Concor.	+	-
<b>Estratégias Correntes</b>									
❖ Racionalização	+	-	0	0	+	0	+	2	1
❖ Aumento de Participação de Mercado	+/-	+	-	+/-	-/+	0	-	4	3
<b>Principais Forças</b>									
❖ Disponibilidade de Recursos Financeiros	+	+	+	+	+	+	+	8	0
❖ P&D/Tecnologia/Inovação	+	0	-	+	+	-	-	3	3
❖ Marcas Conhecidas	0	-	-	+	+	+	-	3	3
❖ Distribuição Intensiva	+	+	0	+	+	0	+	5	0
❖ Boas Relações Trabalhistas	+	+	0	0	+	0	+	4	0
<b>Principais Fraquezas</b>									
❖ Subsidiária 'B' c/ Baixa Participação de Mercado	-	-	-	+	-	-	-	1	6
❖ Poucas Marcas Líderes	-	-/+	0	0	-	0	-	1	4
❖ Muito Tradicional	-	-	-	-	-	0	-	0	6
❖ Linhas de Produto muito Amplas	+	-	-	+	-	+	-	3	4
❖ Sistemas de Informação	-	-	0	0	-	0	-	0	4
+	7	5	2	7	7	3	4		
-	5	8	5	1	6	2	8		

## **Vantagem Competitiva Sustentada**

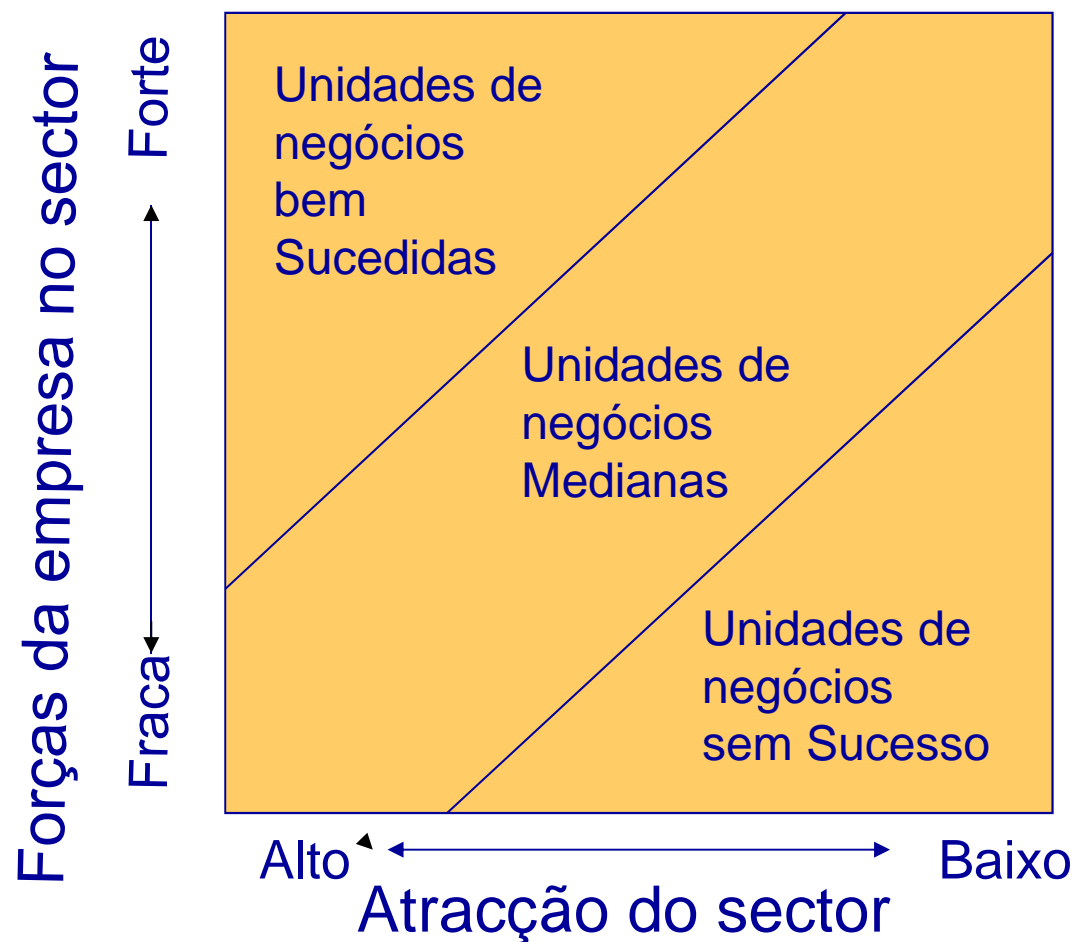


# VANTAGEM COMPETITIVA X DIFERENCIAÇÃO





# Análise de Portfolio: Matriz GE/McKinsey



# **Análise de Portfolio: Matriz GE/McKinsey**

**A Matriz GE / McKinsey é um modelo para análise de portfolio de unidades de negócios. O melhor portfolio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente nos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as actividades e os mercados mais atractivos.**

**Os objectivos da análise do portfolio de negócios são:**

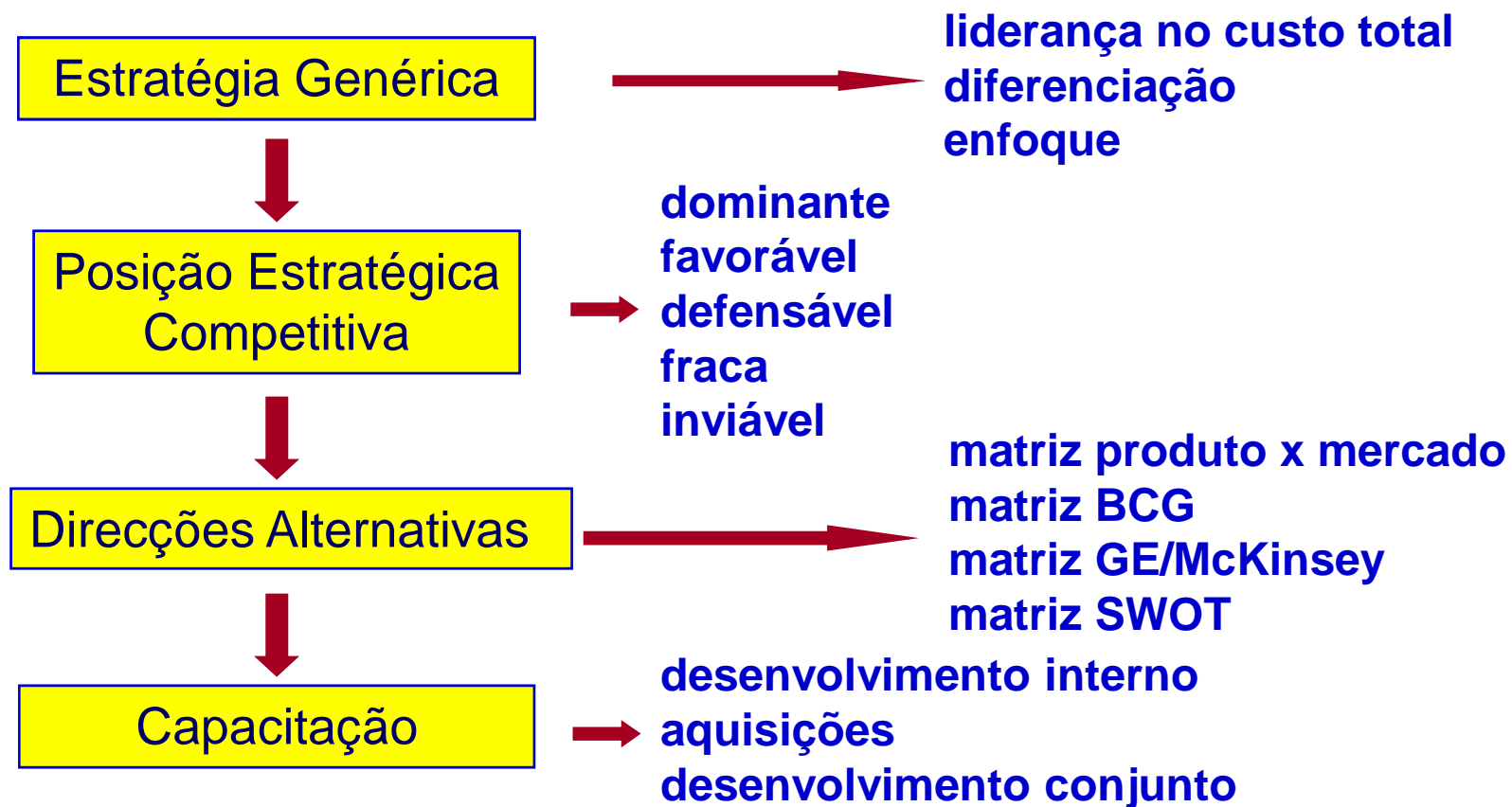
- 1. Decidir qual a unidade de negócios que deve receber mais ou menos investimentos;**
- 2. Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios no portfolio;**
- 3. Decidir quais os negócios ou os produtos que não deverão permanecer.**

# Vantagem Competitiva: Factores Críticos de Sucesso

<i>Influência da Vantagem sobre a Posição</i>	Significativa	<u>Gerenciar como FCS</u>  Concentrar Recursos para garantir liderança ou, superar deficiência	<u>Mudar o Jogo</u>  Procurar novas vantagens em custo ou valor
	Pequena	<u>Adaptar</u>  Reduzir as brechas e buscar diferenças no segmento	<u>Baixa</u>  <u>Prioridade</u>
		Significativa	Pequena

*Diferenças entre os Concorrentes no Factor*

# Desenvolvimento de Estratégias



# Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		baixo custo	diferenciação
Escopo Estratégico	amplo	Liderança no Custo Total	Diferenciação
	estreito	Enfoque Custo	Enfoque Diferenciação

# Requisitos para Adopção das Estratégias Genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS
LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao Capital/Investimento Sustentado</li> <li>• Engenharia de Processo</li> <li>• Supervisão da Mão de Obra</li> <li>• Projetos visando facilidade de Produção</li> <li>• Distribuição a Baixo Custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Rígido de Custo</li> <li>• Relatórios detalhados</li> <li>• Organização Estruturada</li> <li>• Incentivos Baseados em Metas Quantitativas</li> </ul>
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing / Eng<sup>a</sup> de Produto</li> <li>• Criatividade / Pesquisa Básica</li> <li>• Reputação como Líder em Qualidade ou Tecnologia</li> <li>• Tradição na Indústria ou Combinação ímpar de habilidades oriundas de outra indústria</li> <li>• Forte cooperação c/ os canais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação entre P&amp;D, desenvolvimento do produto e Mkt</li> <li>• Avaliações e Incentivos Subjetivos / Ambiente p/ contratação de M.O.</li> </ul>
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas para um meta estratégica particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas para um meta estratégica particular</li> </ul>

# Vantagem em Custos



## Evolução das Estratégias Genéricas

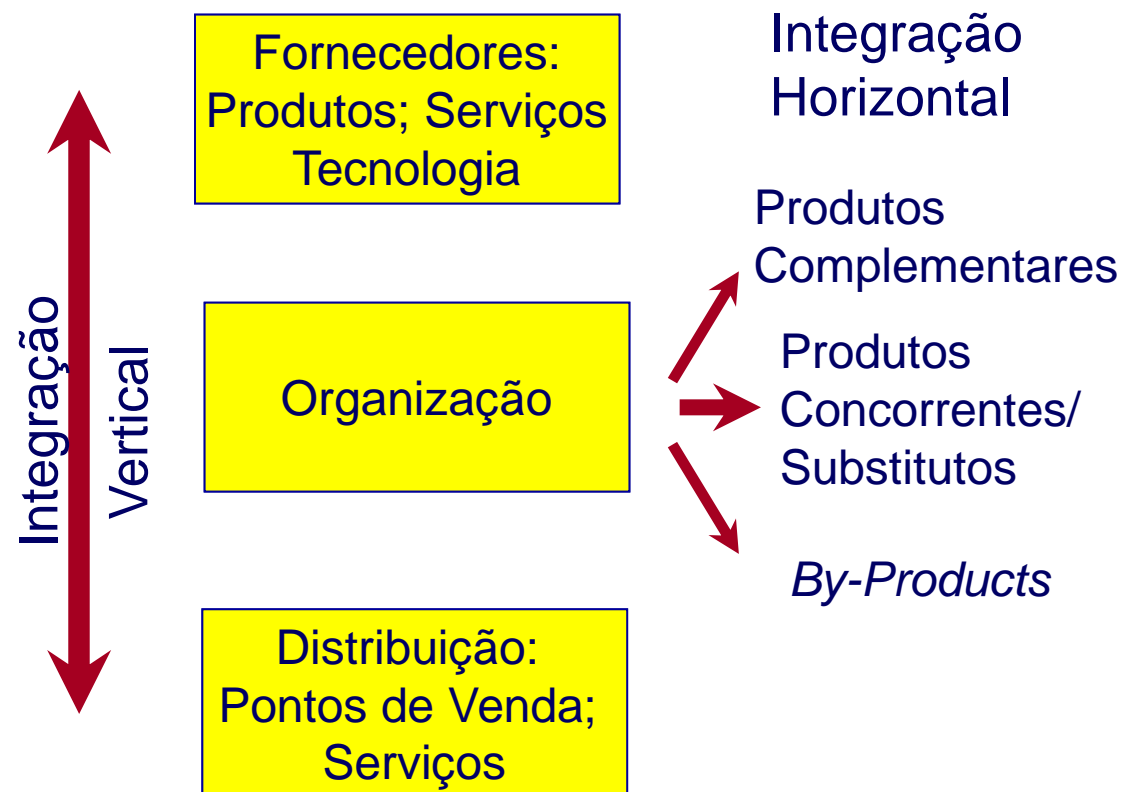
Estratégia	Ênfase	Cobert.	Produtos	Procura	Preços
Nicho-baixo custo	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Sem sofisticação	Elástica	De baixos a médios
Nicho-diferenciação	clientes especializados	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Nicho- baixo custo - diferenciação	clientes especializ. e de baixo custo	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Custos baixos	Custos gerais mais baixos	Todo mercado	Sem sofisticação	Elástica	Baixos a médios
Diferenciação	Qualidade mais alta	Todo mercado	diferenciados	Relativa//e constante	Médios a altos
Custos baixos diferenciação	Qualidade > e custos <	Todo mercado	diferenciados	Relativa//e constante	Médios a altos
Estratégias múltiplas	mesclada	mesclada	mescladas	mesclada	mesclados



## Direcções Alternativas: Matriz Produto vs Mercado


		Produtos	
		actuais	novos
Mercados	actuais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não Ação</li><li>• Contracção</li><li>• Consolidação</li><li>• Penetração de Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de Produto</li></ul>
	novos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificação</li></ul>

# Diversificação Relacionada



## Diversificação Não Relacionada

⇒ Sinergia

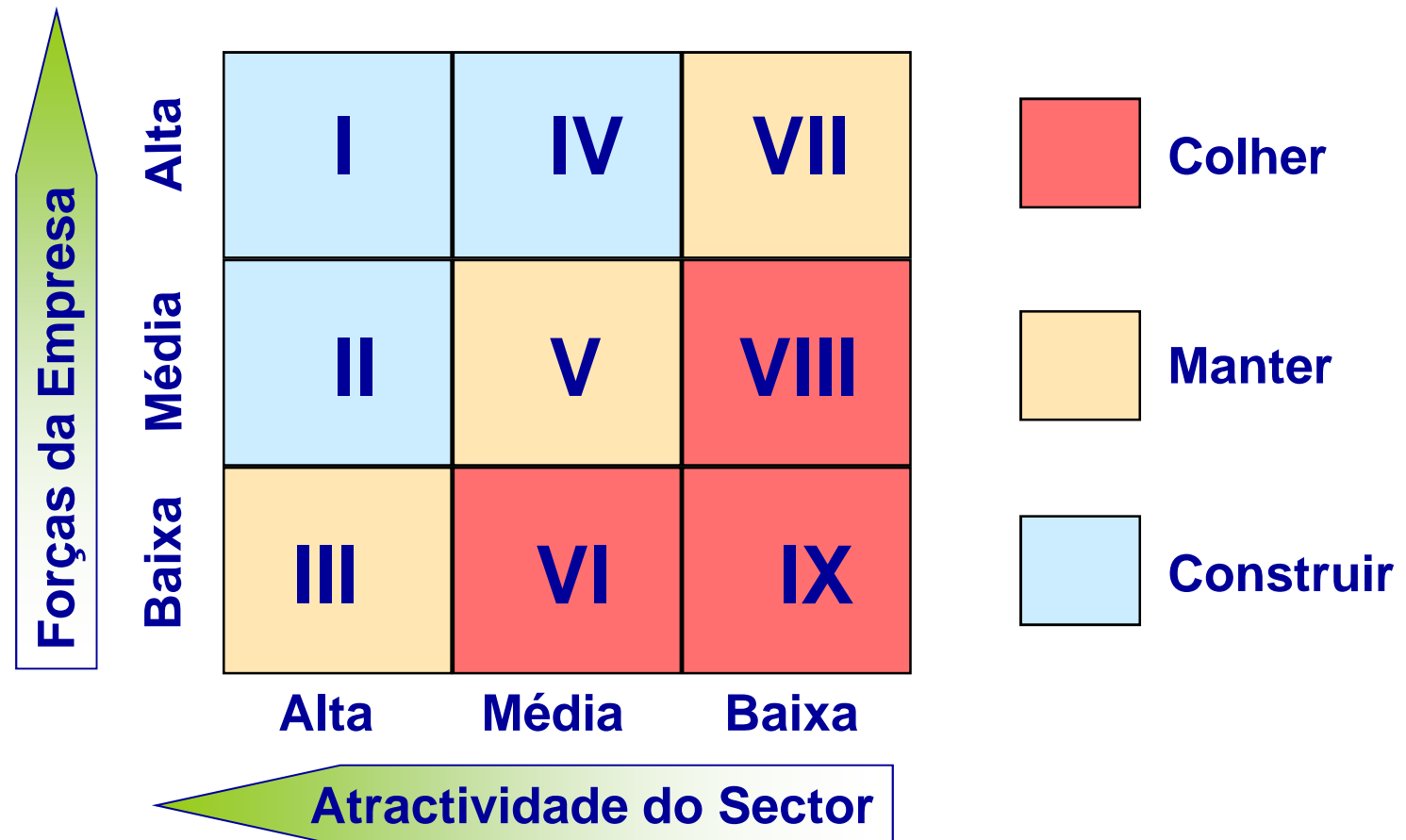


- Finanças
- Habilidades
- Risco

⇒ Desejo da Alta Administração

⇒ Aproveitamento da Capacidade Ociosa

## Direcções Alternativas: Matriz GE/McKinsey



## Direcções Alternativas: matriz GE/McKinsey + ciclo de vida do produto + tamanho empresa

		Empresa menores	Empresa maiores			
Estágio do ciclo de vida do sector	Declínio	<b>Célula 5</b> Nicho-custos baixos Nicho custos baixos/diferenciação	<b>Célula 9</b> Custos baixos Custos baixos-diferenciação Múltipla	1	4	7
	Maturidade	<b>Célula 4</b> Nicho-custos baixos Nicho -diferenciação Nicho-custos baixos/diferenciação	<b>Célula 8</b> Custos baixos / Diferenciação Custos-baixos-diferenciação Múltipla	2	5	8
	Turbulência	<b>Célula 3</b> Nicho-custos baixo Nicho-diferenciação Nicho-custos baixos/diferenciação	<b>Célula 7</b> Custos baixos / Diferenciação Custos-baixos-diferenciação Múltipla	3	6	9
	Crescimento	<b>Célula 2</b> Nicho-custos baixo Nicho-diferenciação Nicho-custos baixos/diferenciação	<b>Célula 6</b> Custos baixos / Diferenciação Custos-baixos-diferenciação Múltipla			
	Embrionário	<b>Célula 1</b> Nicho-diferenciação				

## Direcções Alternativas: matriz GE/McKinsey + ciclo de vida do produto + tamanho empresa

Estágio do ciclo de vida do sector	Declínio	<b>Célula 5 e 9:</b> As empresas de altos custos percebem que não podem concorrer, as estratégias possíveis são as custos baixos e/ou de custos-baixos/diferenciação	<b>Célula 9 e 5:</b> As empresas de alto custos percebem que não podem concorrer, as estratégias possíveis são as e/ou de custos-baixos/diferenciação
	Maturidade	<b>Célula 4 e 8:</b> Em crescimento nulo a ênfase recai sobre o corte de custos ou sobre diferenciação de produtos. As empresas com produtos singulares podem ainda ter sucesso.	<b>Célula 8 e 4:</b> Em crescimento nulo a ênfase recai sobre o corte de custos ou sobre diferenciação de produtos. As empresas com produtos singulares podem ainda ter sucesso.
	Turbulência	<b>Célula 3 e 7:</b> Concorrentes menos activos saem do mercado, o cresci//o está diminuindo mas o sector ainda se expande a empresa pode prosperar com qualquer estratégia genérica.	<b>Célula 7 e 3:</b> Concorrentes menos activos saem do mercado, o cresci//o está diminuindo mas o sector ainda se expande a empresa pode prosperar com qualquer estratégia genérica
	Crescimento	<b>Célula 2 e 6:</b> Algumas empresas crescem e outras permanecem pequenas, qualquer estratégia genérica para empresa pequena pode ser adequada	<b>Célula 6 e 2:</b> Algumas empresas crescem e outras permanecem pequenas, qualquer estratégia genérica para empresa pequena pode ser adequada
	Embrionário	<b>Célula 1:</b> Todas as empresas são pequenas e estão tentando criar novas oportunidades de produto ou mercado, os seus custos tendem a serem altos, valorizam a tecnologia	

Empresas menores

Empresas maiores

## Direcções Alternativas: Matriz SWOT

		Ambiente Interno	
		Fraquezas	Forças
Ambiente Externo	Predominância		
	Ameaças	•Sobrevivência	•Manutenção
	Oportunidades	•Crescimento	•Desenvolvimento

# Matriz Decisória

## Capacidade competitiva

Capacidade competitiva	Forte	Muito forte	Gerar caixa	Ganhar mercados conhecidos	Crescer	Desenvolver a lealdade do cliente	Liderança absoluta	Maior participação de mercado: 1- entrar em novos mercados. 2 - consolidar mercados atuais
		Muito forte		Adaptar linhas de produtos		Melhorar a participação de mercado		Gerar caixa máxima e lucros altos
	Média	Moderada	Programar retirada	Evitar riscos	Maximizar caixa	Não investir	Crescer ao máximo	Diversificar mercados e serviços
		Moderada				Colher o máximo		
	Frac	Frac	Desinvestir	Evitar problemas	Retirada programada	Melhorar a produtividade	Dobrar ou sair	Reduzir custos
		Muito fraca				Preço baixo para ganhar participação		

Lucratividade sectorial Baixa

Média

Alta



# Capacitação

## ➔ Desenvolvimento Interno

## ➔ Aquisições/Fusões

## ➔ Alianças estratégicas

➤ arranjos cooperativos normalmente entre fornecedores e clientes

◆ os parceiros podem assumir posições accionárias em novos negócios criados conjuntamente

◆ acordos cooperativos > formas não-accionárias

## ➔ Redes

➤ organizações que operam em complexas redes de interações com outros agentes e organizações

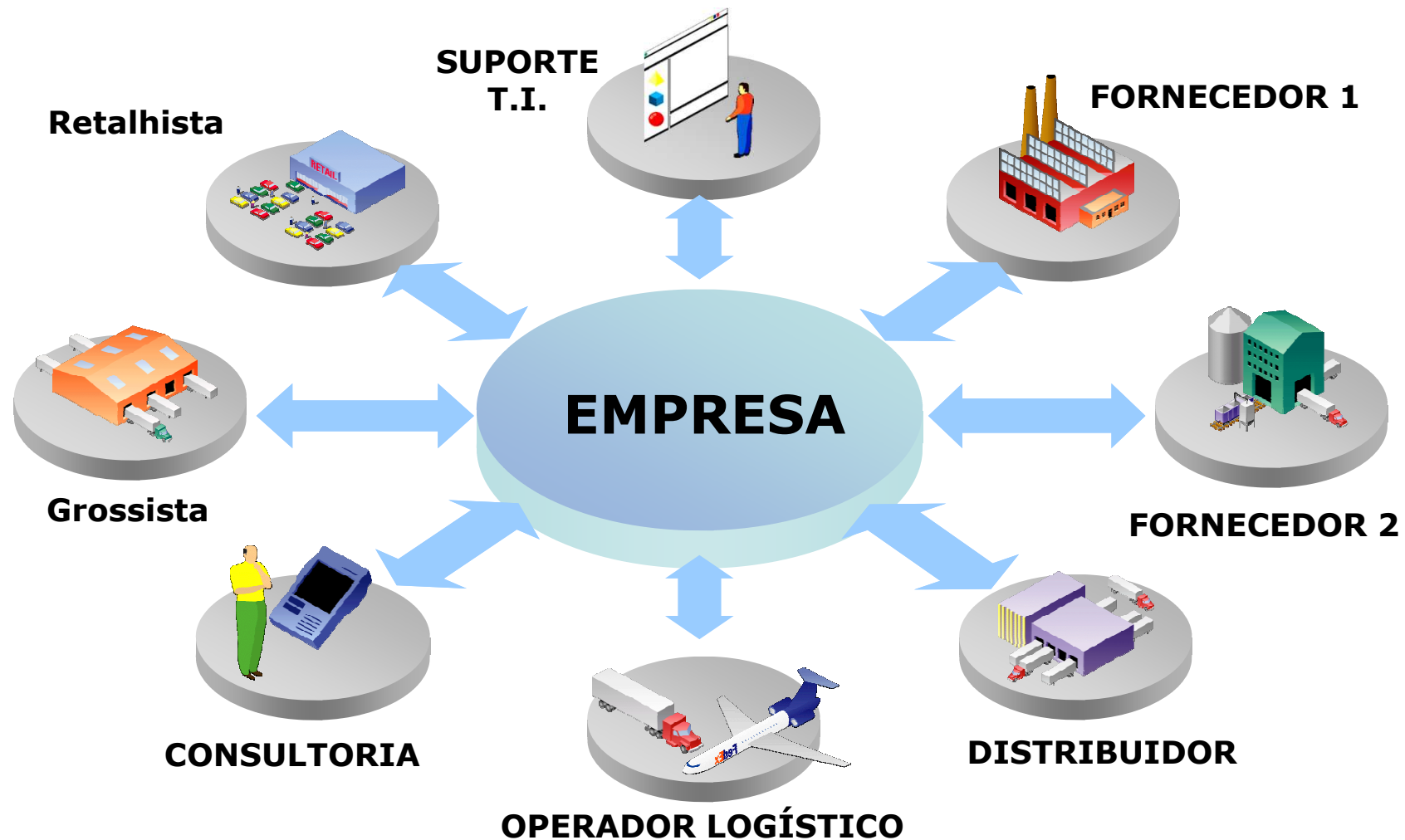
➤ podem incluir concorrentes e clientes

## ➔ Estratégia Colectiva

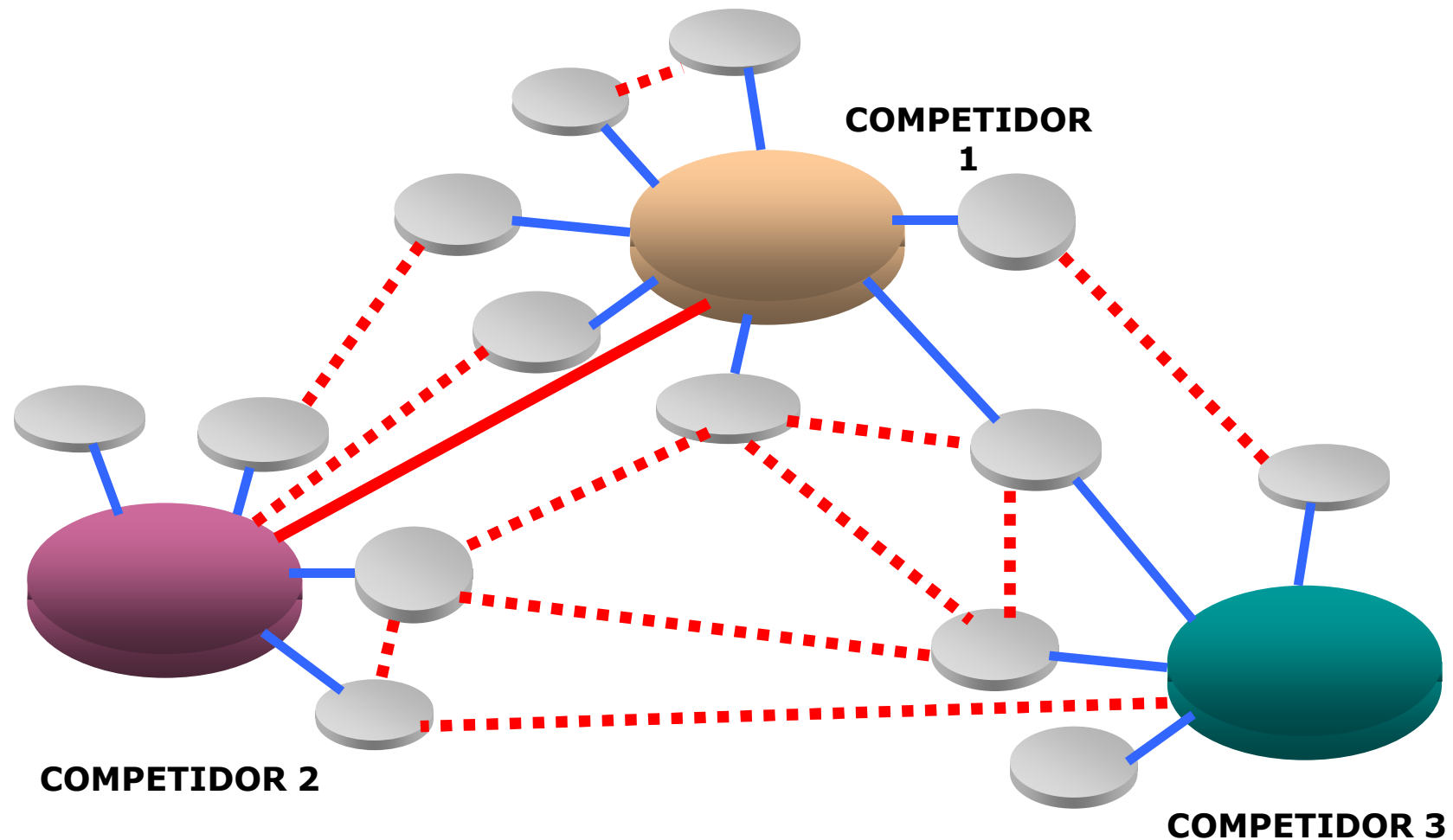
➤ formação conjunta de estratégia entre os membros de uma rede

## ➔ Terceirização Estratégica

# Alianças Estratégicas



# Redes



**Esta apresentação inclui:**

**Notas das aulas do MBA – GDE: Empresarial**

# **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**Luiz Paulo Moreira Lima**

**Abril-Maio /2011**

# QUESTÕES