

## Aulas

## Assuntos

1ª Aula

Aspectos Gerais de Estratégia Empresarial

2ª Aula

Curva de Experiência e *Time-based Strategy* (TBS)

3ª Aula

Matriz BCG e Matriz 9 Box GE-Mckinsey

4ª Aula

Cinco forças de Porter

5ª Aula

Estratégias Genéricas de Porter

6ª Aula

*Business System*, Cadeia de valor e Integração Vertical

7ª Aula

*Resource-based View* (RBV)

8ª Aula

SWOT, PEST, Diversificação e Alianças Estratégicas

9ª Aula

Inovação Disruptiva e Estratégia do Oceano Azul

10ª Aula

Estratégia na Era da Internet e Estratégia Adaptativa

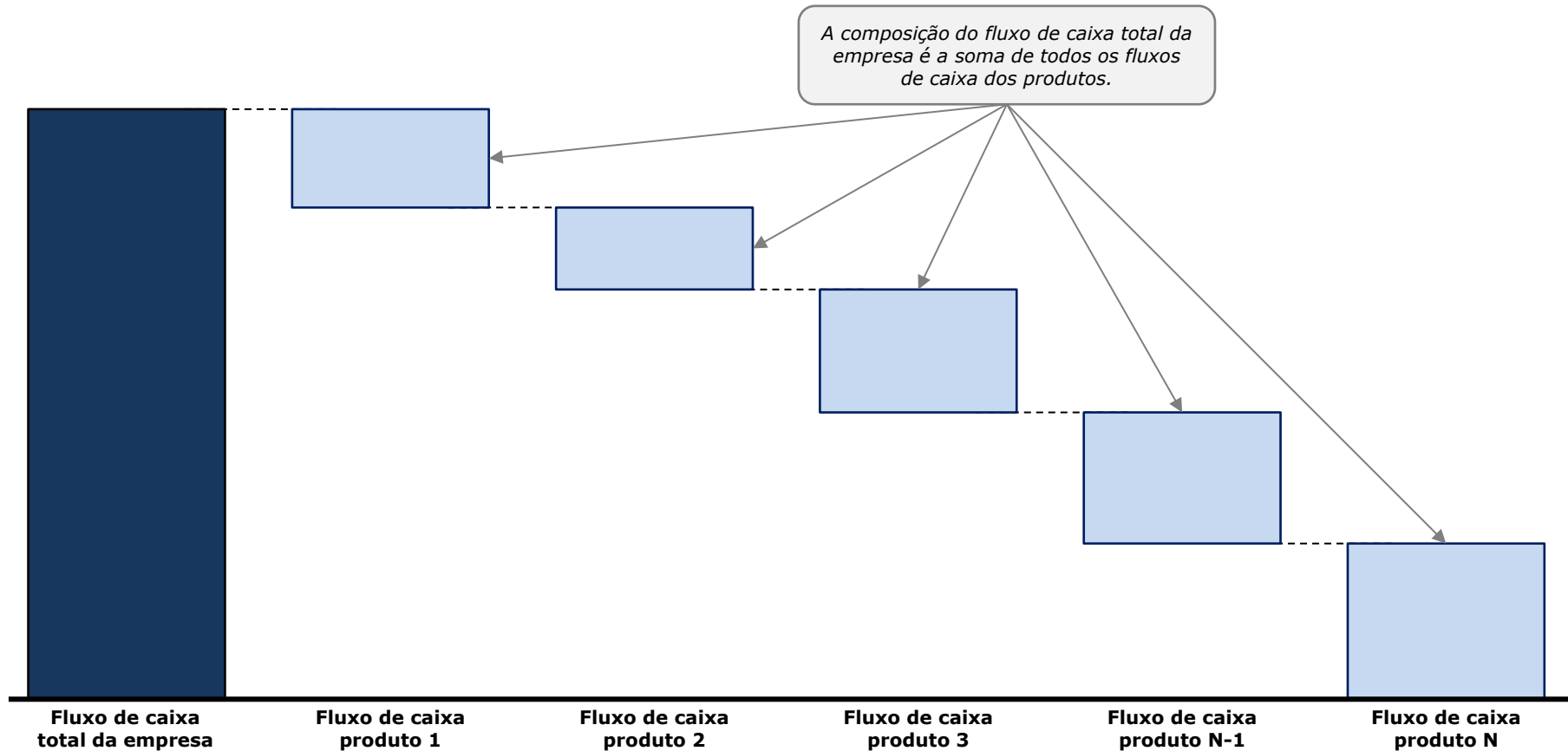
11ª Aula

Implementando a estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC)

12ª Aula

*Corporate Social Responsibility* (CSR) e *Shared Value*

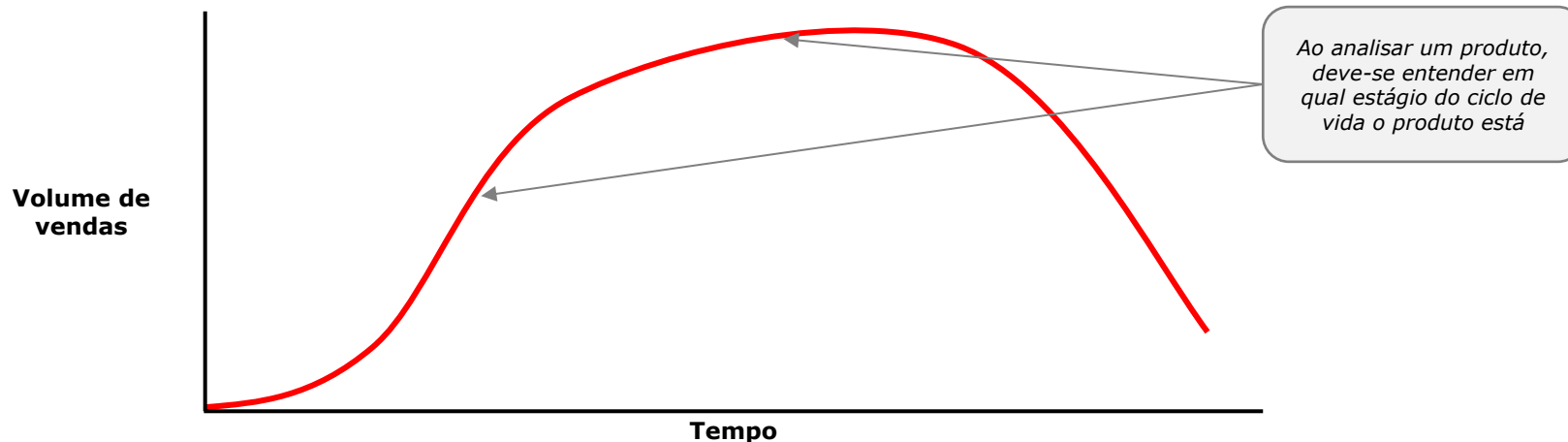
Para ter sucesso, uma empresa deve ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes *market shares*.



**Taxa de crescimento**

Mesmo sabendo os fluxos de caixa gerados individualmente no portfólio de produtos, essa informação não é suficiente para definir uma estratégia para a empresa. Entender tanto fluxo de caixa quanto o estágio de maturidade de cada produto (taxa de crescimento) é essencial para se definir um planejamento mais efetivo.

### Quatro regras que determinam o fluxo de caixa de um produto



#### 1ª Regra

Margem e caixa gerados são funções do *market share*. Altas margens e *market share* caminham juntos. (Curva de experiência)

#### 2ª Regra

Crescimento requer investimento para financiar adição de ativos. O investimento total para manter participação no mercado é função da taxa de crescimento desse mercado.

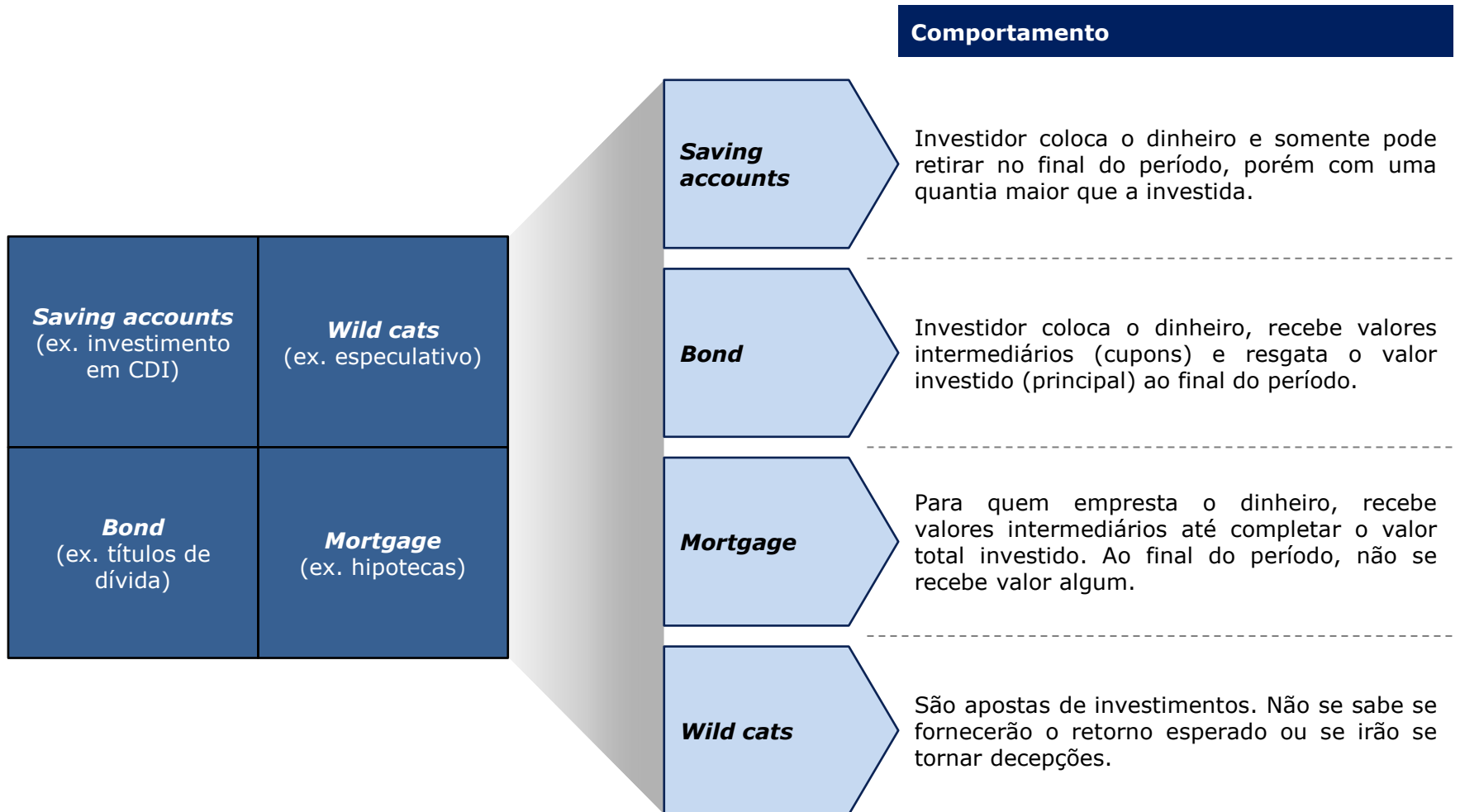
#### 3ª Regra

Alto *market share* deve ser ganhado ou comprado. Para comprar participação, é necessário um investimento incremental, acima da taxa de crescimento do mercado.

#### 4ª Regra

Nenhum produto pode crescer indefinidamente. O retorno efetivo do investimento virá quando o crescimento diminuir, caso contrário ele (retorno) nunca acontecerá. Esse caixa gerado não deverá ser reinvestido no mesmo produto.

Os primeiros estudos para segmentação de produtos considerando taxas de crescimento e fluxo de caixa gerado vieram de comparações de produtos financeiros.



Algumas características dos produtos financeiros definidos poderiam ter um paralelo com alguns tipos de produtos.

### Comparativo de negócios

#### ***Saving accounts***

Negócios em crescimento. Enquanto estiverem nesse estado, não haverá retirada de lucros.

#### ***Bond***

Negócios com *market shares* estáveis. Geram caixa adicional e ainda mantêm seu valor com o passar do tempo.

#### ***Mortgage***

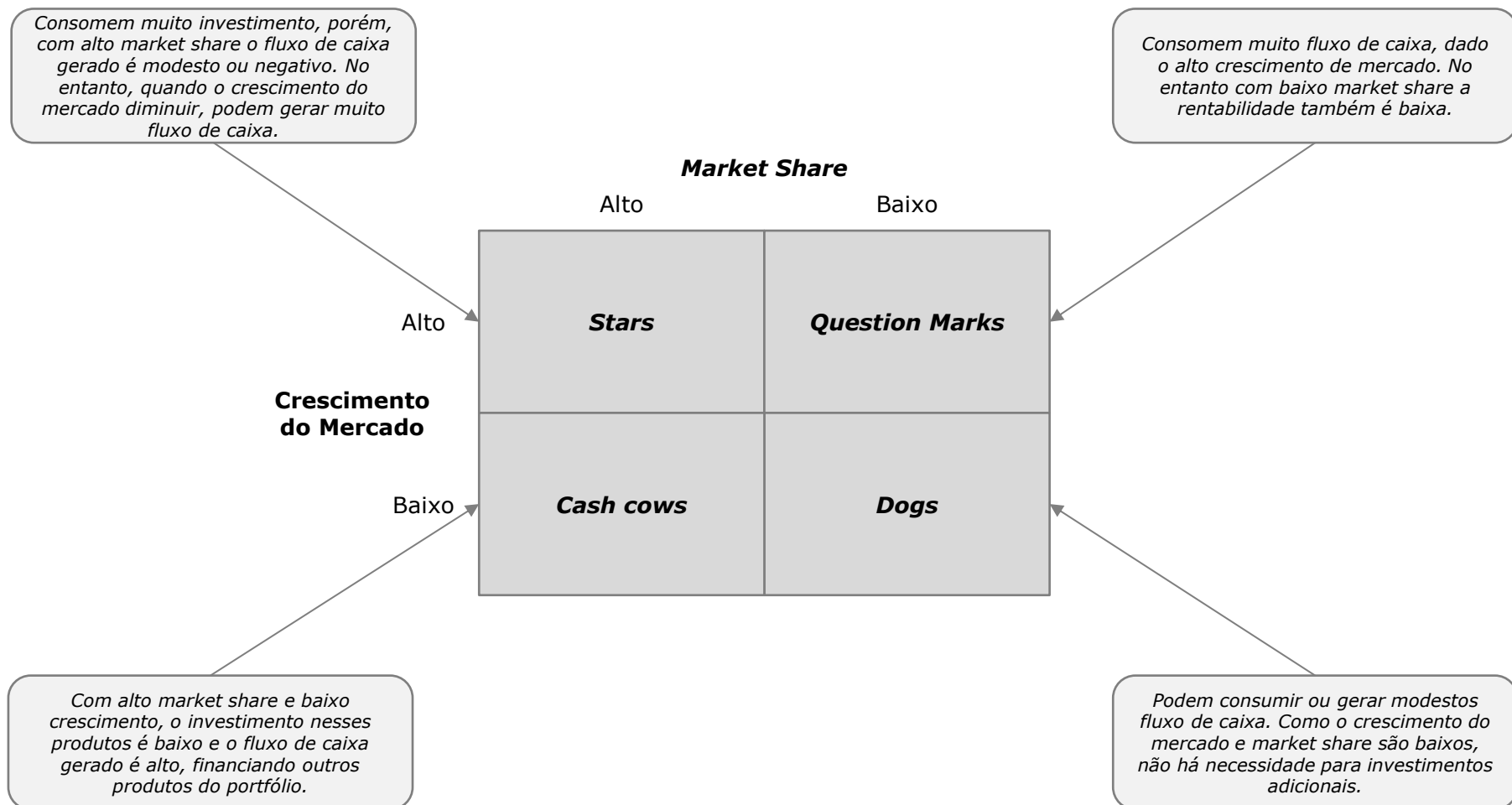
São negócios que estão em declínio. O melhor modo de lidar com esses negócios é preparar para descontinuí-los.

#### ***Wild cats***

Negócios especulativos. Não se sabe ainda se vão gerar retornos ou não.

Feito o paralelo com os produtos financeiros e tipos de negócios, as empresas agora conseguem gerenciar seus portfólios de produtos, sabendo quando **investir**, quando **crescer** e qual o **retorno esperado** para cada decisão.

A organização da Matriz BCG contempla dois fatores que foram estudados para classificação de produtos de um portfólio. *Market share* e crescimento do mercado.

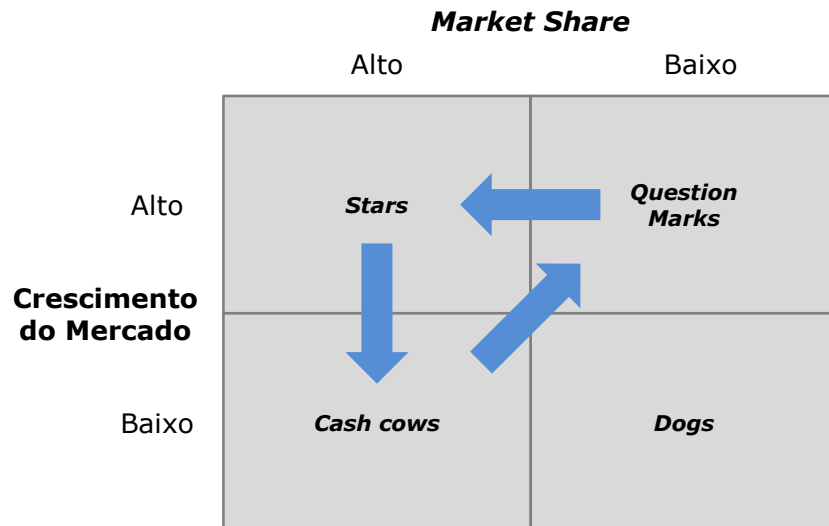


Toda empresa necessita de produtos para investir e produtos que geram caixa. O objetivo é alcançar a maturidade onde todos os produtos geram caixa, financiando crescimento da empresa como um todo.

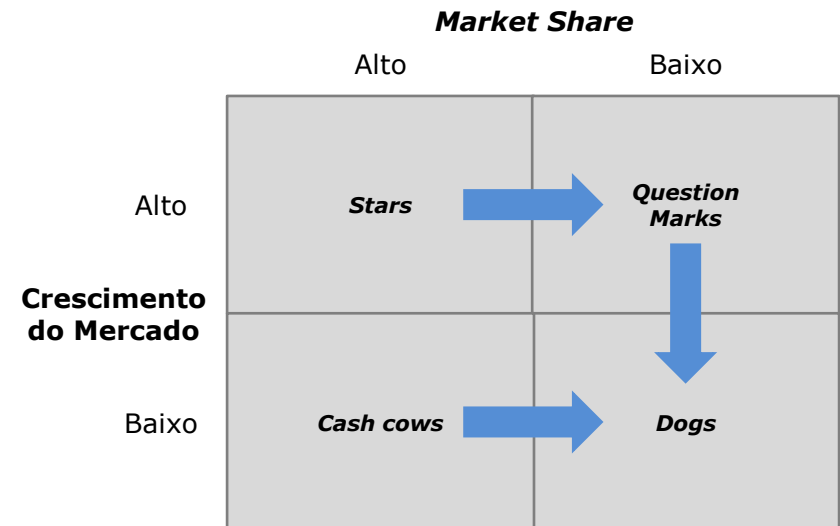
## Características do portfólio balanceado

- **Stars** serão os futuros geradores de caixa da empresa;
- **Cash cows** geram caixa para financiar crescimento futuro;
- **Question marks** serão convertidos em *stars* com financiamento adicional;
- **Dogs** não são necessários no portfólio da empresa;

## Sequência de sucesso



## Sequência desastrosa



Pela primeira vez, tendo conhecimento da dinâmica do comportamento dos custos, importância do *market share* e do portfólio de produtos (negócios), fica claro como fazer um planejamento estratégico da empresa.

## Integração de grandes *drives* de decisão de uma empresa

*Sabendo o comportamento dos custos e a importância do market share, fica claro qual a melhor política de preços utilizar.*

*Dado que as principais variáveis são sempre analisadas em relação aos competidores, entende-se a situação dos concorrentes em cenários previsíveis.*

**Pricing**

**Competição**

**Estratégia corporativa**

**Retorno do negócio**

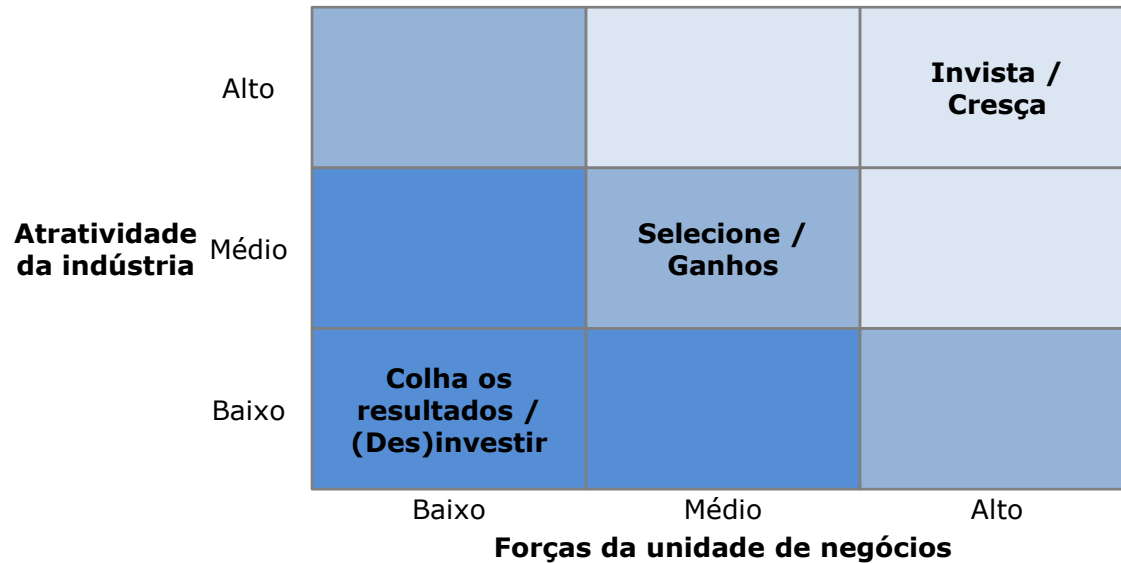
**Estrutura financeira**

*Ajustando o preço, sabendo o comportamento dos custos relativos devido a posição do mercado, e política de financiamento (investimento) de negócios, pode-se determinar o retorno esperado da empresa.*

*Tendo um portfólio de negócios que necessitam de crescimento para manter ou ganhar mercado, a empresa tem, de forma clara, as opções de investimentos mais atrativos.*



Desenvolvida nos anos 70, a matriz GE-Mckinsey é similar a Matriz BCG, no entanto ela tenta incluir mais variáveis críticas para avaliação de atratividade da indústria, além de analisar qual o potencial dos negócios da empresa.



Grande utilidade da matriz é identificar e priorizar oportunidades de investimentos e (des) investimento nas unidades de negócios de uma empresa.

De forma simplificada, a empresa pode tomar a decisão de ir por três caminhos:

- Invista e cresça;
- Selecione e aproveite os ganhos;
- Colha os últimos resultados ou venda;

### Critérios para determinação dos fatores

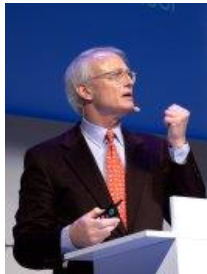
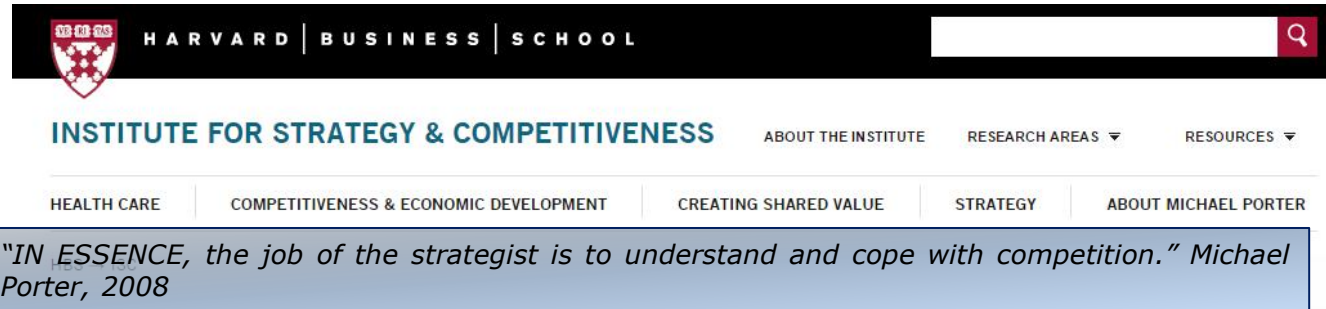
#### Atratividade da indústria

- Tamanho do mercado;
- Taxa de crescimento do mercado;
- Rentabilidade da indústria;
- Variabilidade da demanda;
- Grau de competitividade da indústria;
- Fatores macroeconômicos;
- Entre outros;

#### Forças da unidade de negócios

- *Market share*;
- Mudanças em *market share*;
- Margem de lucratividade relativa;
- Capacidade produtiva;
- Acesso a canais de distribuição;
- Valor da marca;
- Propriedade intelectual;
- Entre outros;

Michael Eugene Porter, nascido em 23/05/1947, engenheiro formado por Princeton, MBA e PhD em Business Economics por Harvard, é considerado uma das maiores autoridades mundiais sobre estratégia competitiva.



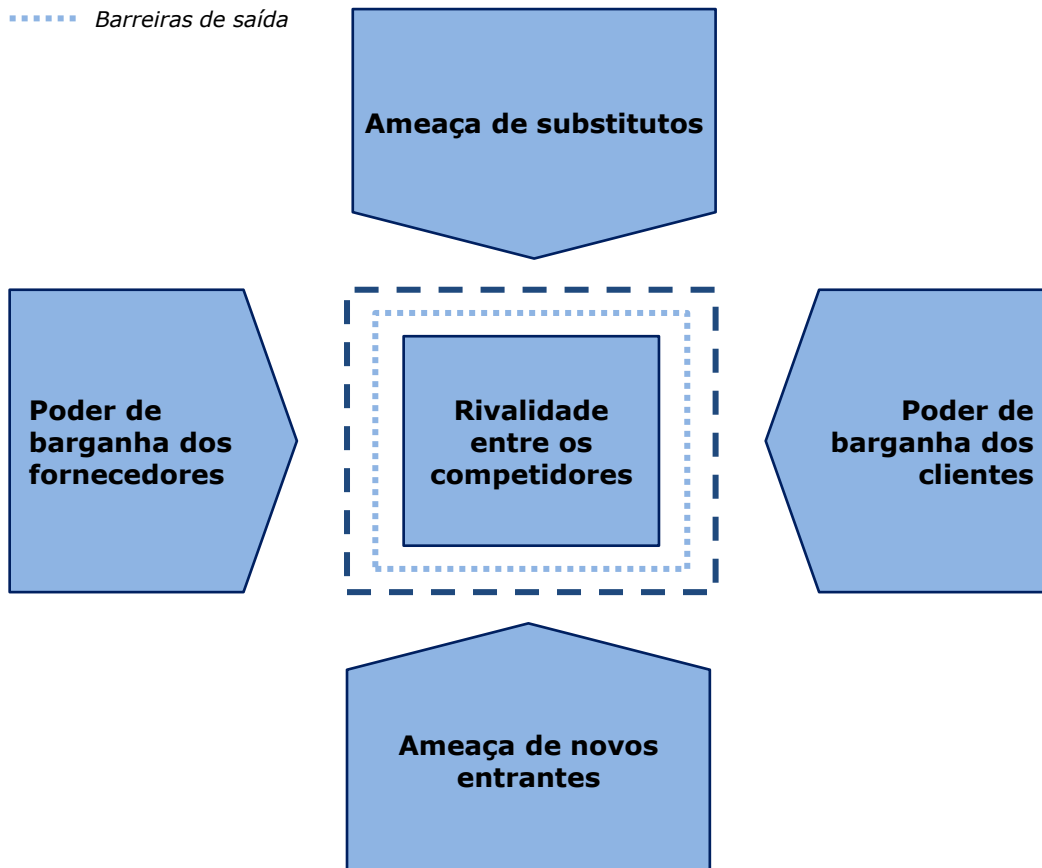
"Often, however, managers define competition too narrowly, as if it occurred only among today's direct competitors. Yet competition for profits goes beyond established industry rivals to include four other competitive forces as well: customers, suppliers, potential entrants, and substitute products." Michael Porter, 2008

Porter desenvolveu um framework que conseguiu explicar a diferente rentabilidade entre indústrias, analisando os cinco principais fatores que influenciam diretamente o desempenho dos principais *players* de mercado.

## Modelo das cinco forças de Porter

— — Barreiras de entrada

..... Barreiras de saída



## Principais cuidados

- **Escopo de produto:** Definir a indústria onde a competição realmente acontece é extremamente importante para garantir a qualidade da análise, sem mencionar para elaboração de estratégias corporativas.
- **Escopo geográfico:** Foco muito fechado ou muito amplo na indústria de atuação são os erros mais comuns no momento de análise estratégica de um negócio.

As barreiras de entrada e saída são fatores que influenciam tanto a entrada em um determinado mercado, quanto a saída dele dos atuais *players*.

## Alguns fatores

## Exemplos

### Barreiras de entrada

- Investimento de capital inicial;
- Escala dos atuais *players*;
- Patentes e propriedades intelectuais;
- Regulação;
- Controle dos recursos;
- Retaliação (preço);



### Barreiras de saída

- Alto valor investido;
- Dificuldade de transferência de ativos fixos;
- Altos custos operacionais de fechamento;
- Acordos pré-estabelecidos (contratos);
- Potencial de retomada do mercado;



# Cinco forças de Porter – Rivalidade da indústria



Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado.

## Questões fundamentais

- Quando é maior a rivalidade entre competidores?
- Quando a rivalidade é particularmente danosa às empresas?

### Características

#### Rivalidade danosa às empresas

- Existem muitos players de tamanhos semelhantes;
- Crescimento da indústria é baixo;
- Barreiras de saída são altas.
- Competidores estão comprometidos em assumir a liderança do mercado;
- Competidores não conseguem identificar sinais dos outros;
- Se a competição se baseia em preço, a indústria como um todo sofrerá;

### Exemplos

UBER  
eats

ifood

Rappi

Fornecedores têm poder de aumentar o custo de aquisição de recursos pela organização, afetando sua competitividade.

## Questão fundamental

- Quando um grupo de fornecedores é “poderoso”?

### Características

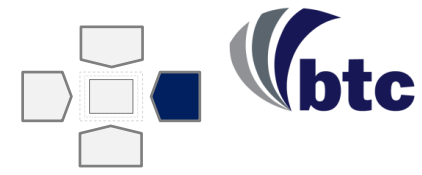
- A indústria dos fornecedores é mais concentrada que a dos clientes;
- Indústria do cliente não impacta decisivamente nas receitas dos fornecedores;
- *Switching cost*;
- Produtos/serviços dos fornecedores são diferenciados;
- Não existe substituto;
- Fornecedor tem poder de verticalizar o setor para frente;

### Exemplos



Fornecedores com poder de barganha

# Cinco forças de Porter – Clientes



Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço. Em algumas indústrias o poder dos clientes é muito forte, podendo destruir a rentabilidade da indústria.

## Questão fundamental

- Quando um grupo de clientes é “poderoso”?

### Características

#### Clientes com poder de barganha

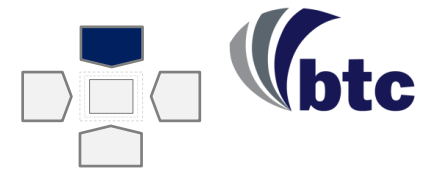
- Existem poucos compradores no mercado;
- Comprador realiza compras em volumes significativos para o mercado fornecedor;
- Produto/serviço do fornecedor é *standard*;
- Baixo *switching cost*;
- Comprador tem poder para verticalizar o setor para trás;
- Produto/serviço comprado tem um grande impacto na estrutura de custo do comprador;
- Qualidade do produto comprado não impacta na qualidade do produto final;

### Exemplos





# Cinco forças de Porter – Substitutos



A existência de produtos/serviços substitutos no mercado, que desempenham funções equivalentes ou parecidas, é uma condição para aumentar a oferta de opções aos clientes.

## Questões fundamentais

- Como definir um substituto?
- Por que razão às vezes é difícil identificar um substituto?

## Características

### Substitutos...

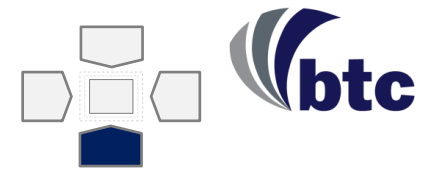
- Têm performance igual ou similar aos produtos atuais da indústria por diferentes meios. Às vezes a ameaça de substitutos nasce do comprador para o vendedor, onde o primeiro substitui o produto do segundo;
- Estão sempre presentes, porém nem sempre são percebidos, dado que podem parecer completamente diferentes dos produtos atuais da indústria;

## Exemplos





# Cinco forças de Porter – Novos entrantes



Geralmente com intuito de crescimento ou captura de oportunidades, muitas empresas entram em novos mercados com o objetivo de capturar participação significativa.

## Questão fundamental

- Qual é a relação entre ameaça de entrada e lucro em um setor?

## Exemplo do efeito de um grande novo entrante



Dados de 2009

	Em 2009	
Nº de lojas	16.635	32.478
Receita Líquida	US\$ 9,8 B	US\$ 22,7 B
Lucro Líquido	US\$ 0,4 B	US\$ 4,5 B

- Starbucks fecha ~1.000 lojas;
- Queda de 6% na receita líquida;
- Implementação de programa de redução de custos e despesas;

Início de competição mais intensa em 2008, com anúncio de criação de McCafés em lojas McDonalds

Ameaça de substitutos



Poder de barganha  
dos fornecedores



Rivalidade entre os  
competidores

**marisa**

Poder de barganha  
dos clientes

**ambev**



Ameaça de novos entrantes

## Determinante de cada força

### Determinantes

#### Rivalidade

Crescimento da indústria, custo fixo/valor adicionado, diferenças de produtos, identificação com a marca, custo de troca, diversidade de competidores, barreiras de saída;

#### Novos entrantes

Economias de escala, diferenças de produtos proprietárias, identidade com a marca, custo de troca, necessidade de capital, acesso à distribuição, vantagem de custo, curva de aprendizado, acesso à matéria-prima, políticas governamentais, retaliação;

#### Clientes

Poder de barganha, volume de compras, custo de troca, informação, produtos substitutos, sensibilidade ao preço, diferenciais de produto, identidade com a marca, impacto na qualidade/performance, incentivos aos tomadores de decisão;

#### Fornecedores

Diferenciação de matéria-prima, custo de troca, presença de substitutos, concentração de fornecedores, volume de fornecimento, custo relativo, impacto das matérias-primas nos custos e diferenciação;

#### Substitutos

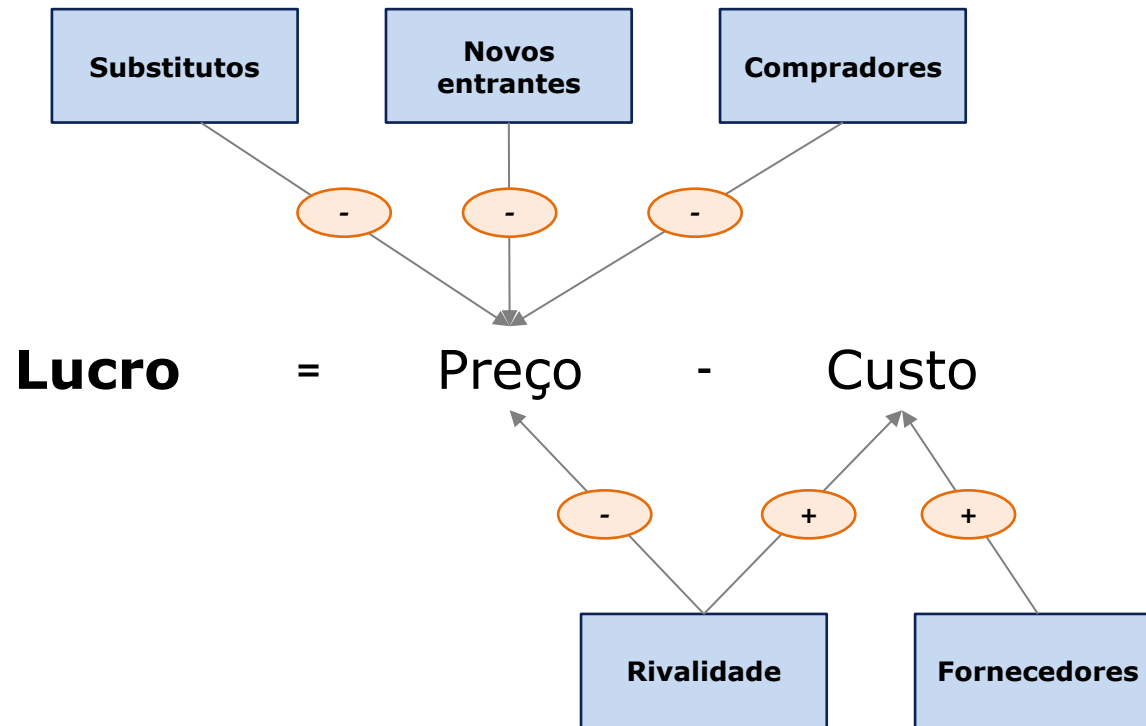
Preço relativo (performance) dos substitutos, custo de troca, propensão dos compradores a substituições;

#### Ponto chave

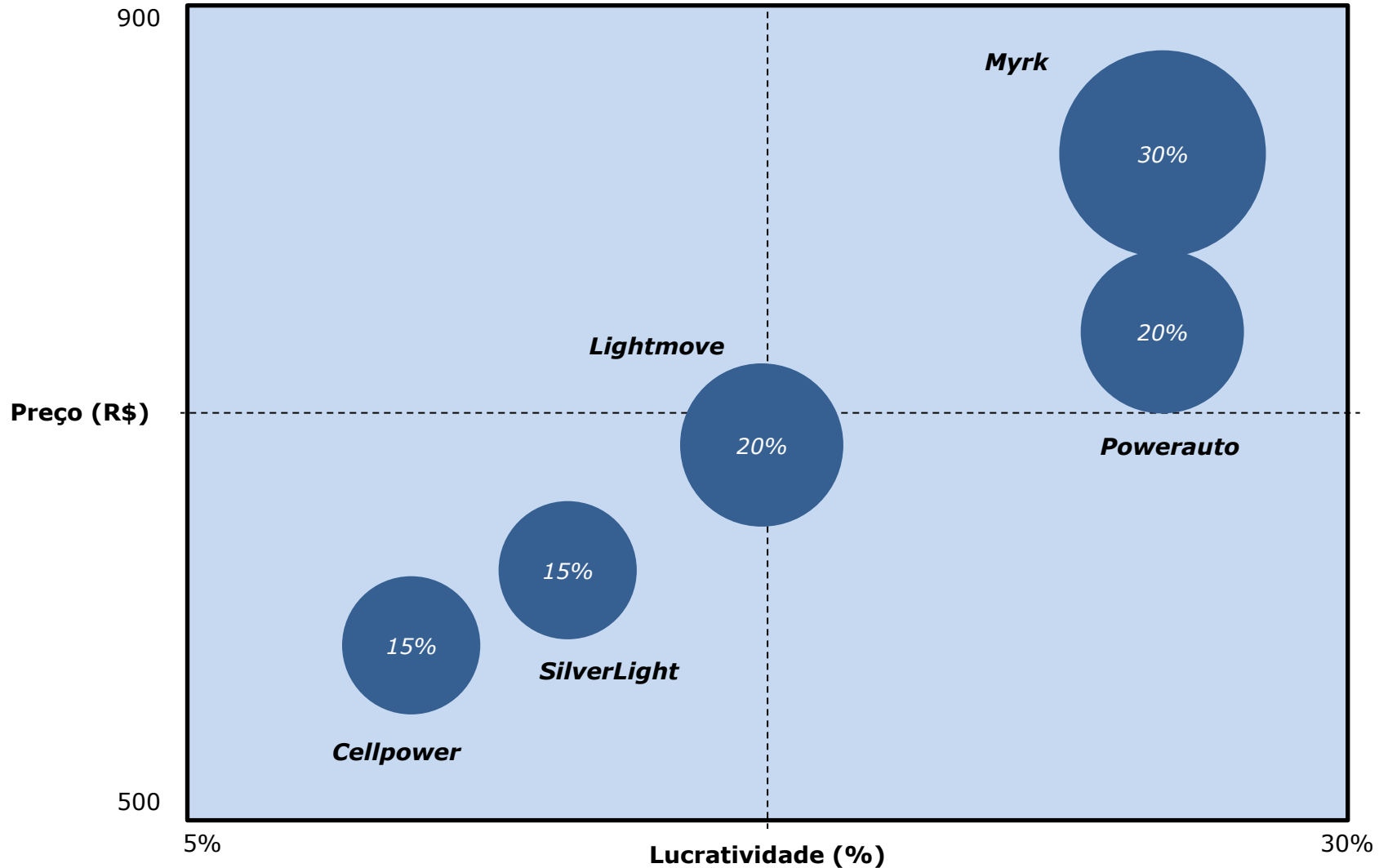
A atratividade da indústria depende da interação entre as cinco forças. O ponto-chave é a intensidade de cada uma e como a interação conjunta afeta a indústria como um todo.

O grande fator de sucesso do Modelo das Cinco Forças de Porter foi sua elegância e simplicidade ao associar os fatores principais que influenciam a equação fundamental dos negócios.

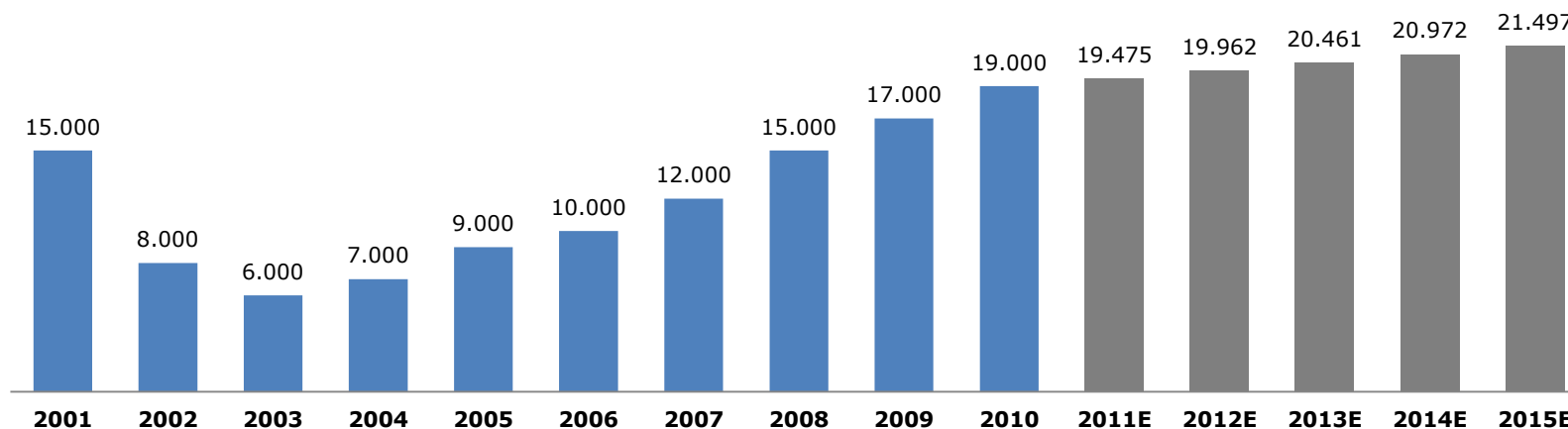
---



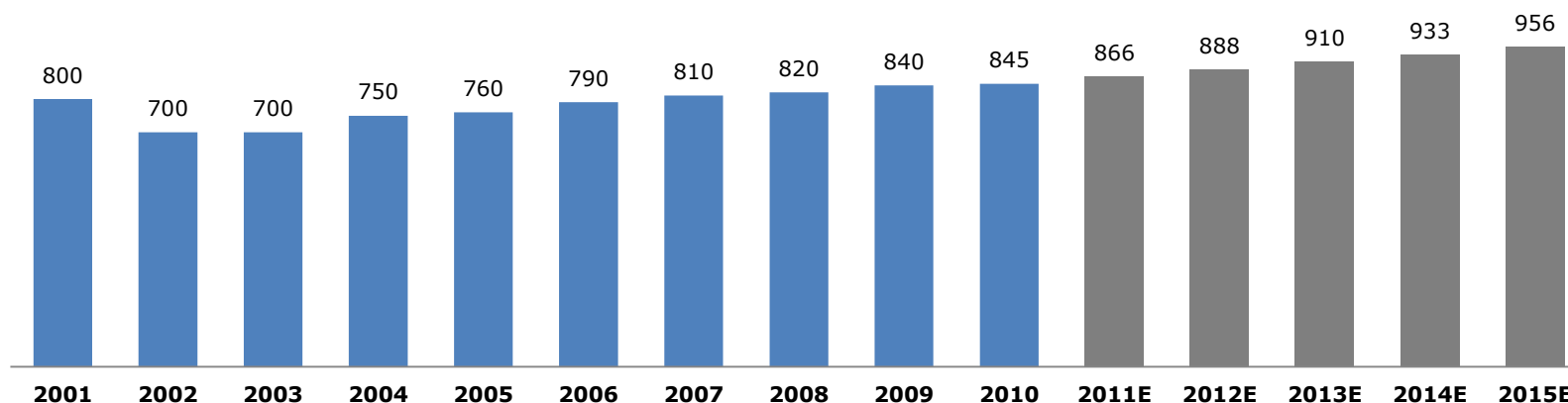
**Posicionamento do mercado de baterias automotivas (Market Share)**



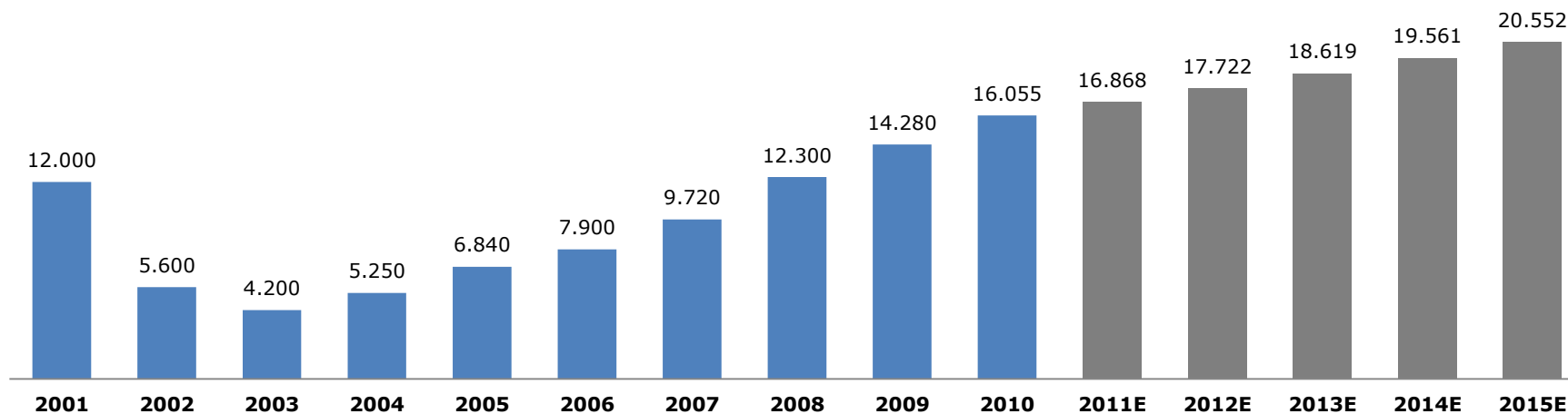
**Evolução e projeção das vendas Myrk (unidades)**



**Evolução e projeção do preço médio por bateria Myrk (R\$)**



**Evolução e projeção do faturamento Myrk (R\$ mil)**



**Evolução das vendas de automóveis no Brasil (Anfavea) - mil unidades vendidas**

