PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- É a actividade que envolve a tomada de decisões sobre os objectivos e estratégias de longo prazo.
- Os objectivos estratégicos serão os resultados esperados, sempre relacionados com o desempenho da organização a longo prazo.
- A estratégia será traduzida num padrão de comportamento, composta pela alocação de recursos, seu desenho e conjugação, de forma a potenciar o cumprimentos dos objectivos propostos.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- O conceito de estratégia passa pela conjugação das competências e recursos da organização como as oportunidades criadas pelo ambiente externo. A estratégia será a base para o desenvolvimento de pontos fortes em áreas que potenciem o incremento do valor para os clientes e demais stakeholders da organização.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO - NÍVEIS

Definição dos objectivos e direcção estratégica

Serão a base do planeamento e os elementos chave para o planeamento ao nível da gestão intermédia

Planeamento Táctico

Os objectivos estratégicos vão sendo traduzidos em objectivos específicos, movendo-se para um plano mais operacional. O planeamento táctico interpreta a orientações e objectivos estratégicos da organização em objectivos específicos, normalmente ligados às diferentes áreas funcionais (marketing, RH,…

Planeamento Operacional

A este nível passamos a identificar os procedimentos específicos e os processos necessários a implementar ao nível operacional da organização.

Falamos de planos a aplicar no curto prazo, focados em rotinas.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 3

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

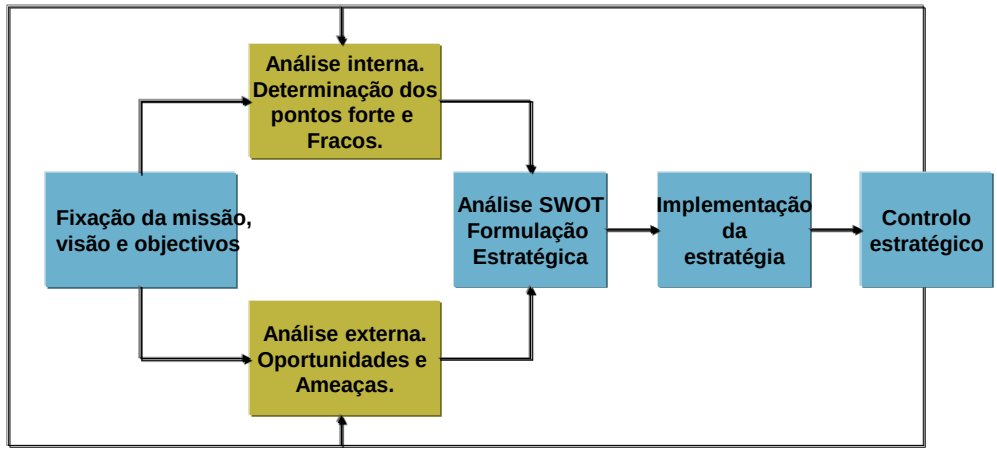
- Num passado recente o processo estratégico era fundamentado numa abordagem tipo top-down. Hoje o processo é encarado como transversal à organização, sendo envolvidos no mesmo os diferentes níveis da gestão no processo de formação estratégica.
- Constatou-se que mecanismos como a inovação e a criatividade eram criados a todos o níveis da organização. Desta forma os responsáveis pelos diferentes níveis da gestão podem oferecer inputs fundamentais ao processo de formulação estratégica. A sua contribuição passou a ser necessária para o incremento da flexibilidade, capacidade de resposta, conquista e manutenção de factores críticos de sucesso.
- Esta tendência implica um novo processo na formulação estratégica – passamos a empregar o termo de **Gestão Estratégica**.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 4

GESTÃO ESTRATÉGICA

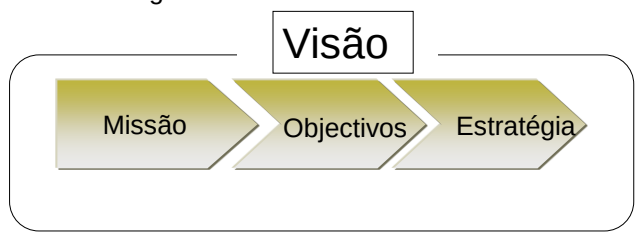
- A gestão estratégica passa assim a envolver os gestores dos diferentes níveis da organização e áreas funcionais. Passa a integrar o planeamento e a gestão num único conceito, promovendo nas organizações a cultura do pensamento estratégico. Este deverá ser focado no longo prazo, na orientação para o exterior e na sua integração táctica e operacional no curto prazo.

GESTÃO ESTRATÉGICA- O PROCESSO



1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIVOS

- Da conjugação das análises do meio envolvente e da organização nasce a estratégia empresarial.
- É importante que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si de forma a garantir a uniformidade da actuação no mercado.
- Assim, é conveniente verificar em que medida a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e estão adequados na visão global da empresa.



MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 7

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

MISSÃO

- A visão de uma empresa traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.
- A visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo de partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.
- A explicitação da visão dá, geralmente, origem à **Missão da empresa – uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro.**

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 8

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

MISSÃO

PORTUGAL TELECOM (2004)

- **Propomo-nos ser o maior grupo empresarial português e estar entre os maiores grupos internacionais de infocomunicação.**
- **Para o conseguir pretendemos continuar o forte crescimento e criar valor accionista através de:**
  - **Liderança em todos os negócios nacionais**
  - **Crescimento e liderança internacional**
  - **Aposta em negócios de elevado crescimento**
  - **Reforço das alianças e parcerias**
  - **Manter o grau de excelência e inovação**

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 9

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

PORTUGAL TELECOM

- **Nova Missão (2007): Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.**
- **Os nossos Objectivos**
  - **Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio**
  - **Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios**
  - **Redução da dívida líquida do Grupo**
  - **Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos accionistas**
  - **Aumento da produtividade e qualidade do serviço**
  - **Captação de economias de escala e sinergias no Grupo**
  - **Racionalização de custos operacionais**
  - **Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil**
  - **Maximização do cash flow operacional**
  - **Criação de valor accionista**
  - **Respeito pela comunidade e pelo ambiente**
  - **Racionalização dos impactes ambientais decorrentes da actividade de telecomunicações**
  - **Cidadania empresarial**

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 10

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIVOS

MISSÃO

- Criar a Missão de uma empresa visa, em suma, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais.
- A missão deve:
  - acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos factores críticos de sucesso do negócio.
  - Ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional:

    A vertente estratégica focaliza as energias da empresa para o sucesso a longo prazo, enquanto a vertente operacional baliza a actuação táctica no curto e médio prazo.

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIVOS

MISSÃO

- A missão de uma empresa deve responder às seguintes questões:
  - Qual a razão de ser da empresa
  - Qual é o negócio da empresa
  - Quais são as futuras competências requeridas pela empresa
  - Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa
  - Quais são os principais produtos ou serviços da empresa
  - Quais são os princípios básicos e os valores da empresa
- Um dos elementos mais importantes da missão é o **Conceito do Negócio** da empresa – consoante a amplitude da definição escolhida, a percepção da razão de ser da empresa tende a variar.

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

MISSÃO

Definição do Conceito de Negócio

Alargado	Restrita
Vantagens • Oferece uma perspectiva mais alargada da missão da empresa • Facilita a entrada em sectores relacionados Desvantagens • Não identifica os segmentos prioritários • Pode gerar confusão entre os membros e dispersão de recursos	Vantagens • Clarifica o foco das atenções da empresa • Concentração dos recursos nas actividades principais indicadas na missão Desvantagens • Limita o âmbito de crescimento futuro da organização por restringir as suas áreas de actuação

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 13

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIVOS

MISSÃO

- Sempre que a evolução do meio envolvente o justifica, a missão da empresa pode ser alterada.
- É importante, neste caso, tornar clara a razão da mudança e garantir que os novos ideais são bem assimilados por toda a organização.
- No caso de grupos económicos que operam em várias indústrias distintas – deve ser concebida uma missão geral para o grupo e missões mais específicas para cada uma das actividades.
- A missão representa a estrutura do edifício estratégico que sustenta o seu desenvolvimento futuro.
- A missão deve ser explícita, clara e bem difundida. Deverá ser efectuada quer a nível interno quer para o exterior.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 14

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIV

OBJECTIVOS

Missão

Conjunto de objectivos concretos ← Como forma de orientar a empresa

2 Características fundamentais:

Quantificação:
Deve ser quantificado e medido.
Ex: Reduzir a taxa de defeituosos para 25%

Dimensão Temporal:
Deve ser enquadrado no tempo
Ex: Aumentar a quota de mercado em 15% nos próximos 3 anos.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 15

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

OBJECTIVOS

- Para além de quantificáveis e definidos no tempo os objectivos devem obedecer às seguintes características:
  - **Hierarquia**
  - **Consistência**
  - **Atingibilidade**
- Os objectivos de uma empresa devem ser fixados de forma a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados.
- Os objectivos financeiros da organização devem ser complementados com objectivos não-financeiros de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 16

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

OBJECTIVOS

Exemplos de Objectivos Financeiros

Tipo de Objectivos	Alternativas	Exemplos
Financeiros	•Volume de Vendas •Crescim. das Vendas •Quota de Mercado •Valor da Empresa •Resultados •Rentabilidade •Produtividade	• Alcançar um volume de vendas de 3 milhões de euros em 2003 • Expansão das vendas líquidas de 7% ao ano durante 5 anos • Conquistar 33% das vendas do segmento em 2 anos •Aumentar a cotação bolsista em 30% nos próximos 3 anos •Atingir lucros líquidos de 500 mil euros em 3 anos •Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios em 2% ao fim de 4 anos •Aumentar a produtividade em 10% em 2 anos

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 17

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECT

OBJECTIVOS

Exemplos de Objectivos não Financeiros

Tipo de Objectivos	Alternativas	Exemplos
Não Financeiros	•Liderança de qualidade •Difusão da Imagem •Ambiente laboral •Nível de serviço •Tempo de inovação •Integração social	• Ser a primeira empresa do sector a conquistar um prémio de qualidade até ao final da década •Alcançar uma notoriedade de marca de 75% em 3 anos •Aumentar o índice de satisfação no emprego em 10 pontos no próximo inquérito anual •Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos aos consumidores até ao ano 2003 •Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos para dois anos até ao final de 2005 •Duplicar o número de actividades sociais na comunidade em 2 anos.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 18

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIV

OBJECTIVOS

- De forma genérica, os objectivos empresariais podem estar relacionados com oito categorias distintas de factores:
  - Rentabilidade: nível de resultados e outros indicadores
  - Posição de mercado: quota de mercado e volume de vendas
  - Inovação: desenvolvimento de novos produtos e métodos
  - Desempenho e atitude laboral: performance e empenho dos trabalhadores
  - Desempenho de gestão: performance e desempenho de gestão
  - Produtividade: nível de eficiência operacional
  - Responsabilidade social: responsabilidade para com clientes e comunidade

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 19

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIV

OBJECTIVOS

- Seleccionados os indicadores, é necessário escolher um ou vários indicadores que permitam avaliar o progresso do desempenho ao longo do tempo.
- Os objectivos que promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso são os objectivos estratégicos.
- Os objectivos estratégicos, normalmente objectivos não financeiros, devem ser conciliados com os restantes objectivos da empresa.
- Os objectivos financeiros, sejam eles estratégicos ou não, devem ser consistentes entre si, sob o risco de induzir a empresa a tomar decisões de gestão contraditórias.

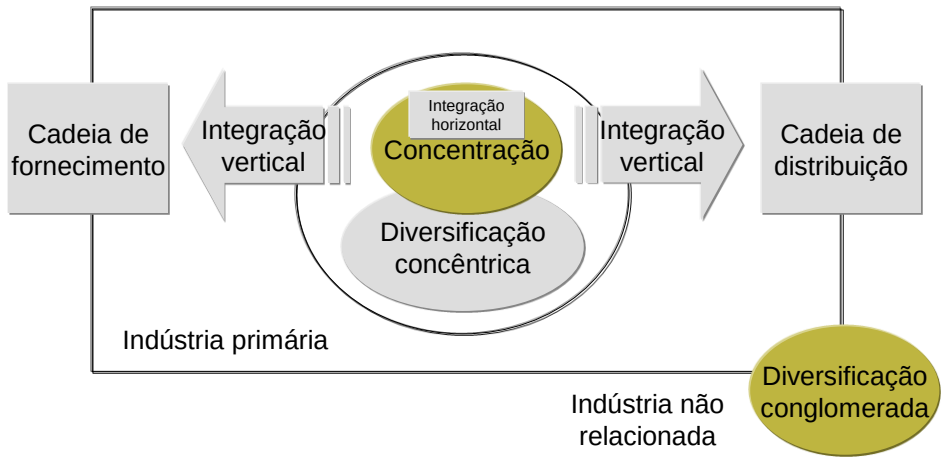
MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 20

1- FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTI

OBJECTIVOS

- Na fixação de objectivos, estratégicos ou não, devem ser tomados em consideração dois factores adicionais:
  - Horizonte de implementação:
    - Os objectivos de curto prazo devem estar subordinados aos objectivos de longo prazo, de forma a garantir a coerência na actuação da empresa.
  - Âmbito do negócio:
    - Empresas diversificadas que operam em mais de um sector devem definir objectivos globais para toda a organização e objectivos específicos para cada negócio individual.
- Caso as alterações do meio envolvente ou as competências da empresa o justificarem, os objectivos deverão ser revistos e modificados.
- Os objectivos de uma empresa constituem uma natural extensão da sua missão. Ao definir objectivos estratégicos e não-estratégicos devidamente quantificados e enquadrados no tempo, torna-se possível verificar se a organização está a evoluir na direcção certa.

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E TIPOLOGIAS



Adaptado de Bateman & Snell; Management – Competing in the New Era; McGrawHill 5ªEdição

CORPORATE STRATEGY

- Identifica o conjunto do negócio, mercado ou industria na qual a organização compete bem como a forma como a distribuição dos recursos são efectuados.
- ESTRATÉGIA DE CONCENTRAÇÃO: o enfoque passa pela concentração dos recursos em um único negócio, competindo numa única indústria.
- INTEGRAÇÃO VERTICAL: passa pela expansão do domínio de intervenção da organização para os seus canais de fornecimento e/ou canais de distribuição.
- DIVERSIFICAÇÃO CONCÊNTRICA: passa por nos movermos para um novo negócio que de alguma forma se encontra relacionado com o core business da organização.
  - Exemplo: Uma cadeia de restauração passar a competir na indústria do catering, hoteleria.
- DIVERSIFICAÇÃO CONGLOMERADA: envolve a expansão para outras áreas de negócio que não se encontram relacionadas com o negócio.
  - Exemplo: O BPN extendeu o seu negócio para áreas como a hotelaria, cimentos, ou distribuição automóvel.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 23

BUSINESS STRATEGY

- Depois de tomadas as decisões estratégicas ao nível corporativo que irão determinar quais as áreas de negócio onde a organização irá competir passamos para a análise das estratégias ao nível do negócio.
- São as acções que irão permitir a conquista de vantagens competitivas. Normalmente a conquista das vantagens é obtida através da:
  - Liderança por custos: falamos da opção por produzir bens e serviços do tipo standart, produtos que não retirem valor ao consumidor mas que possam ser disponibilizados a um preço mais reduzido. Normalmente é conseguido através da obtenção de economias de escala na produção ou distribuição. Normalmente é utilizado por organizações lideres de mercado.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 24

BUSINESS STRATEGY

- Diferenciação: processo que tenta tornar o produto ou serviço único ao olhos do cliente. Normalmente a posição de diferenciação é marcada por factores como:
  - Qualidade do produto/serviço;
  - Marketing e distribuição;
  - Serviço oferecido
- Foco: alguns autores já deixaram de considera-la como uma estratégia de negócio sendo confundida com a diferenciação de produto. No fundo a estratégia passa pelo enfoque em determinado produto ou serviço ou segmento de mercado específico.

FUNCTIONAL STRATEGY

- ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS POR ÁREA FUNCIONAL
- O passo final da formulação estratégica passa pela formulação das estratégias por área funcional. Este tipo de estratégia é implementada por área funcional como suporte à estratégia ao nível do negócio. Teremos por exemplo a estratégia ao nível dos recursos humanos, I&D, produção, distribuição ….

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Corporativa – A visão de Michael Porter

Globais	Áreas de Negócio
• De Crescimento: • Concentração • Desenvolvimento de Mercado • Desenvolvimento do Produto • Integração Horizontal • Integração Vertical • A montante • A jusante • Diversificação • De Estabilidade • Defensivas • Turnaround • Desinvestimento • Liquidação • Combinadas	•Liderança pelos Custos •Diferenciação (do produto ou serviço) •Foco (do produto ou serviço)

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Genéricas

Globais

Refere-se à organização em termos globais (Corporate Level)

De Crescimento:

- **Concentração**: Consiste no crescimento, focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados.
- **Integração Vertical**: Quando uma empresa cresce, entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante) eventualmente adquirindo as respectivas empresas.
- **Diversificação**: Entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.

De Estabilidade: A actuação da empresa é caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados ou nos métodos de produção.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Genéricas

Globais

Refere-se à organização em termos globais (Corporate Level)

Defensivas:

- **Turnaround**: conjunto de acções estratégicas definidas e levadas a efeito para inverter a tendência negativa do negócio. Habitualmente envolve a redução dos custos operacionais, actuando com mais eficiência ou pela redução da dimensão da actividade.
- **Desinvestimento**:Traduz-se na venda de parte dos activos do seu negócio.
- **Liquidação**: Ocorre quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida.

Estratégias Combinadas:

Resultam da combinação possível de algumas das Estratégias referidas.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 29

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Genéricas

Áreas de Negócio

Diferentes vias pelas quais as empresas podem optar para tirar partido das vantagens competitivas sobre os concorrentes em cada uma das áreas de negócio em que actua.

- **Liderança pelo custo:**
  estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos que os dos seus concorrentes.
- **Diferenciação:**
  a empresa concorre no mercado, fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente portanto dos seus concorrentes.
- **Foco:**
  estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 30

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Corporativas de Crescimento

- As estratégias de crescimento, em termos genéricos, são quatro:

Matriz Produto / Mercado - Ansoff

Produtos / Mercados	Produtos Actuais	Novos Produtos
Mercado Actual	Concentração - Penetração no Mercado	Concentração - Desenvolvimento do Produto
Novos Mercados	Concentração - Desenvolvimento do Mercado	Diversificação e Integração Vertical

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Corporativas de Crescimento

Acções estratégicas (produto/mercado)

Mercados	Produtos	Estratégias	Acções
Actuais	Actuais	Penetração no Mercado	• Aumentar o consumo de clientes • Atrair clientes da concorrência • Atrair novos clientes para o produto
	Novos	Desenvolvimento do Produto	• Desenvolver novas características • Criar diversas versões de qualidade • Desenvolver novos modelos e tamanhos

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Estratégias Corporativas de Crescimento

Acções estratégicas (produto/mercado)

Mercados	Produtos	Estratégias	Acções
Novos	Actuais	Desenvolvimento do Mercado	• Expandir em novas áreas geográficas • Atrair outros segmentos de mercado
	Novos	Integração Vertical	• Integração a montante (controlo de fornecimentos) • Integração a jusante (controlo da distribuição)
		Diversificação	• Concêntrica • Conglomerada

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 33

OUTRAS CLASSIFICAÇÕES

Classificações de tipologias de acções estratégicas

- Podemos ainda classificar as estratégias empresariais em quatro tipos:
  - Estratégia Defensiva
    - A empresa, possuindo domínios definidos de produtos e/ou mercados, procura mantê-los defendendo-se apenas da concorrência.
    - É uma estratégia que se ajusta a um ambiente estável, isto é, sem grandes nem rápidas alterações.
  - Estratégia Ofensiva
    - A empresa, de forma constante, corre riscos criando novas oportunidades de mercado ou produto.
    - Tipifica a resposta de algumas empresas a um ambiente caracterizado por dinamismo e crescimento.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 34

OUTRAS CLASSIFICAÇÕES

Classificações de tipologias de acções estratégicas

- Podemos ainda classificar as estratégias empresariais em quatro tipos (cont.):
  - Estratégia Analítica
    - A empresa, mantendo e defendendo um domínio do produto/mercado já garantido, simultaneamente procura novas oportunidades.
    - É uma resposta ajustada a um ambiente em mutação moderada.
  - Estratégia Reactiva
    - A empresa reage com atraso às ocorrências do ambiente, de forma improvisada, sem preparação.
    - É característica de empresas sem dinamismo, eventualmente envelhecidas, e a sua actuação é independente das características do ambiente.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 35

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGIC

- Temos que assegurar que as estratégias são implementadas de forma efectiva e eficiente. Não podemos garantir que mesmo com um bom planeamento o sucesso será alcançado. Isto porque:
  - Existirão sempre problemas no ajuste da estratégia aos factores organizacionais. As estratégias são usualmente acompanhadas por decisões com impacto na estrutura organizacional, tecnológica, nos recursos humanos, nos sistemas de informação, na cultura organizacional e no estilo de direcção e liderança. Da mesma forma que a estratégia da organização é ajustada ao ambiente externo também deverá ser indexada ao múltiplos factores responsáveis pela sua implementação
  - À medida que vamos evoluindo para uma gestão estratégica participativa, aspectos como a disseminação e necessidade de uma coordenação mais efectiva revelam-se como fulcrais.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA 36

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGIC

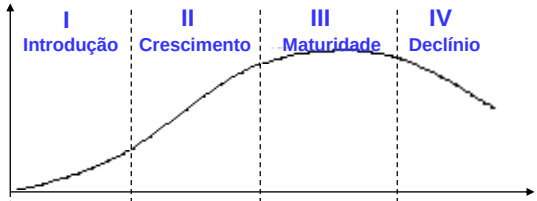
- A implementação estratégica passará, na maior parte das vezes por quatro etapas:
  - 1 – Definição das tarefas estratégicas: representa a articulação necessária para que os colaboradores conheçam o seu contributo, redefinindo o relacionamento entre as diferentes partes;
  - 2 – Avaliação das capacidades organizacionais para a implementação das tarefas;
  - 3 – Fixação de uma agenda de implementação: definição das alterações aos padrões de gestão, da forma como as actividades criticas e interdependentes vão ser geridas, do conhecimento e competências necessários para os indivíduos, da estrutura, medidas, informação, recompensas. Estes factores irão afectar o comportamento dos nossos agentes.
  - 4 – Definição de um plano de implementação

CONTROLO ESTRATÉGICO

- Deverá ser desenvolvido um sistema de controlo estratégico para apoiar os gestores na avaliação da implementação, validar desvios e se necessários empreender medidas correctivas
- A sua utilização deverá ser baseada na análise dos indicadores de performance, na utilização de sistemas de informação ou outros mecanismos específicos que permitam a monitorização do processo.
- Esta temática será estuda com mais pormenor nas próximas aulas.

ESTRATÉGIA E CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Teoria do Ciclo de Vida do Produto (indústria)



	I Introdução	II Crescimento	III Maturidade	IV Declínio
Crescimento	Forte	Forte	Neutro	Negativo
Quota de Mercado	Fraco	Forte	Forte	Fraco
Lucros	Nulos	Médios	Fortes	Fracos
Liquidez	Déficit	Equilíbrio	Superavit	Equilíbrio
Endividamento	Elevado	Médio	Nulo	Nulo
Factores sucesso	Inovação	Gerir o sucesso	MarKeting	Controle de gestão
Estratégias tipo	Expansão	Expansão ou Segment.	Dominação ou Segment.	Abandono

Cada fase sugere diferentes estratégias que dependem do grau de maturidade do sector, com

- Taxa de crescimento do mercado;
- Nº de concorrentes;
- Na repartição e estabilidade de quotas de mercado;
- Na tecnologia.

Limitações:

- as fases variam consoante os negócios;
- a sequência das fases não é obrigatória.

ESTRATÉGIA E CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Orientações estratégicas/ ciclo de vida do produto

Posição Competitiva / Fases	Líder (grande participação)	Seguidor (reduzida participação)
Introdução	• Investir em pesquisa e desenvolvimento • Lançar novos produtos	• Ir no "vácuo" da empresa líder
Crescimento	• Reduzir preços para desencorajar concorrentes • Utilizar toda a sua capacidade	• Investir para aumentar a participação no mercado • Concentrar-se num segmento que pode ser dominado
Maturidade	• Manter a participação no mercado, melhorando a qualidade, aumentando o esforço das vendas, divulgando.	• Retirar-se do mercado ou manter a quota sustentando preços e custos abaixo do(s) líder(es)
Declínio	• Maximizar o fluxo de caixa, reduzindo o investimento e as despesas de desenvolvimento.	• Retirar-se do mercado

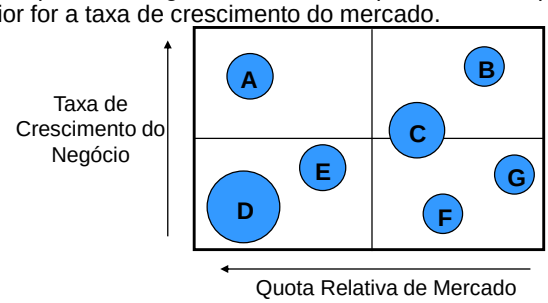
INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Modelo Boston Consulting Group (BCG)

Pressupostos:

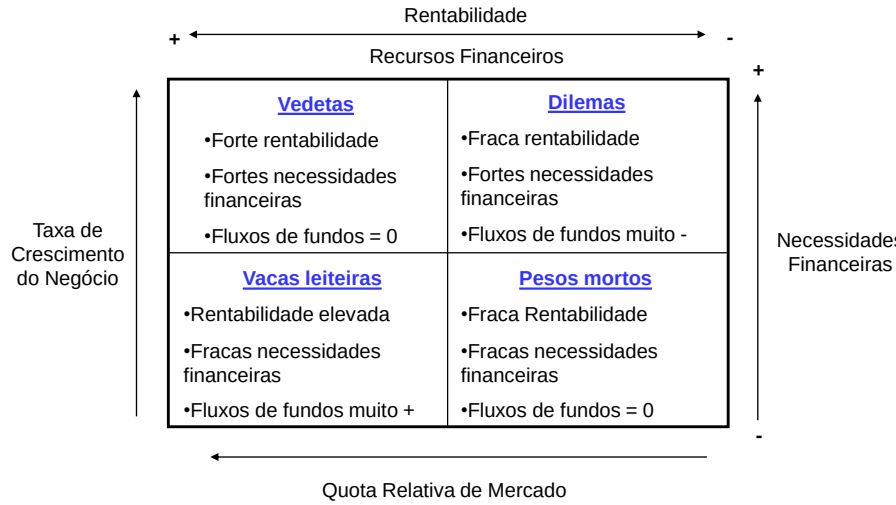
- A rendibilidade e capacidade de gerar fundos das empresas dependem do efeito de escala;
- Relação directa entre quota de mercado e rentabilidade no longo prazo;
- A taxa de crescimento do mercado depende da fase da vida do produto;
- Crescer, num produto, exige investimentos, aplicar fundos, que aumentam à medida quanto maior for a taxa de crescimento do mercado.

Matriz (BCG)



INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Modelo Boston Consulting Group (BCG)



INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Modelo Boston Consulting Group (BCG)

Recomendações Estratégicas

- **Vacas leiteiras**: Manter e rentabilizar para libertar fluxo
- **Pesos mortos ou cães rafeiros**: Abandonar ou manter sem investimento
- **Dilemas ou interrogações**: Dobrar a aposta, re-segmentar ou abandonar
- **Estrelas ou vedetas**: Manter a posição dominante

Vantagens do Modelo

- É muito operacional;
- Não tem necessidade de análises sofisticadas e pormenorizadas de cada actividade;
- Facilita a análise de equilíbrio da carteira e favorece estratégias radicais quando parecerem necessárias.

Desvantagens do Modelo

- Carácter mecanicista;
- Visão estática das variáveis, impede a visão dinâmica da realidade;
- Não corresponde à realidade total e apenas faz sentido em algumas situações.

MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA

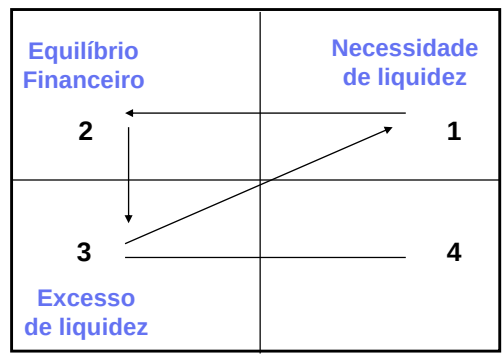
43

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Modelo Boston Consulting Group (BCG)

Escolha de uma Carteira Equilibrada

- Deverá procurar equilibrar a obtenção e aplicação de fundos;
- Deverão distribuir-se de forma equilibrada pelos 3 primeiros quadrantes.



MANUEL PINTO TEIXEIRA | CARLOS MIGUEL OLIVEIRA

44

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey

- É um modelo de análise do portfolio das diferentes áreas de negócios da organização.
- A sua utilização passa pela:
  - Análise do portfolio das áreas de negócio, fundamental para a decisão quanto a investimento futuros;
  - Desenvolvimento de estratégias de crescimento para acrescentar novos produtos ou negócio ao portfolio da organização;
  - Conhecimento das áreas de negócio que devem ser abandonados pela organização
- O desenvolvimento do modelo assenta no pressuposto de que uma quota muito elevada **não é condição necessária** para uma empresa ser bem sucedida num dado produto, como salienta o modelo BCG.

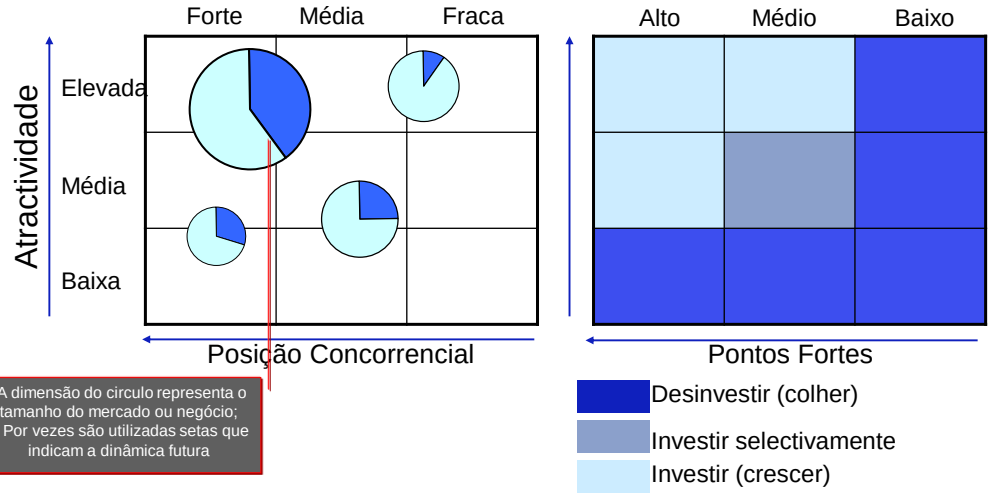
INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey

Posição concorrencial (factores a analisar relativamente à concorrência)	Atractividade do sector (factores que o afectam)
• Qualidade do produto • Posição tecnológica • Taxa de crescimento • Quota de Mercado • Recursos e competências • Fidelização dos clientes • Posição relativa em termos de custo • Margem de lucro relativa ao nível da concorrência • Recursos financeiros e capacidade de captação de fundos • Domínio da distribuição	• Dimensão e concentração do mercado • Taxa de crescimento do sector/mercado • Valor total das vendas • Rentabilidade do sector • Natureza e intensidade da concorrência • Condições de entrada / Barreiras • Estrutura da distribuição • Grau de afectação tecnológico • Comportamento da procura e característica do produto • …… APOIO-MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey



-A dimensão do circulo representa o tamanho do mercado ou negócio;
- Por vezes são utilizadas setas que indicam a dinâmica futura

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey

Atractividade \ Pontos Fortes	Alto	Médio	Baixo
Elevada	Proteger -Investir para crescer -Concentrar esforços em manter a posição	Investir para crescer -Desafiar a liderança; -Crescer selectivamente via ponto fortes; -Reforçar áreas de vulnerabilidade	Crescer Selectivamente -Especializar em torno de pontos fortes relativos; - Procurar formas de ultrapassar os pontos fracos -Abandonar se o crescimento parar
Média	Crescer selectivamente -Investir forte nos segmentos mais atrativos -Criar capacidade para enfrentar a concorrência -Ênfase no lucro por aumento de produtividade	Seleccionar/Orient. Ganhos -Proteger os programas actuais; -Concentrar investimentos nos segmentos onde a rentabilidade é boa e os riscos são baixos	Expansão Limitada -Procurar expansão com risco limitado; - Minimizar investimentos e racionalizar operações
Baixa	Proteger / Refocar -Gerir os ganhos correntes; - Concentrar nos segmentos mais atractivos; - Defender pontos fortes	Gerir Ganhos -Proteger a posição nos segmentos mais rentáveis; - Melhorar a gama de oferta; -Minimizar os investimentos	Desinvestir -Vender -Cortar custos fixos

Posição Competitiva

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey

- A empresa, naturalmente, vai ter interesse em procurar os sectores com valor elevado, nos quais possa beneficiar de sinergias e outras vantagens potenciais relativamente à concorrência.
- **Vantagens**
  - Universalidade e realismo;
  - Lógico e de fácil compreensão;
  - Maior validade e diversidade das recomendações estratégicas.
- **Desvantagens**
  - Falta de rigor, pela avaliação resultar de análises qualitativas.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey – Operacionalização do modelo um exemplo

Critérios para medir a atractividade do mercado	Peso
Dimensão do Mercado	20%
Taxa de Crescimento	20%
Histórico de lucros	15%
Intensidade competitiva	15%
Exigências tecnológicas	15%
Vulnerabilidade face à inflação	5%
Custos Energéticos	5%
Impacto ambiental, social, político, etc	5%

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz GE/Mckinsey – Operacionalização do modelo um exemplo

Critérios para medir a competitividade do mercado	Peso
Quota de Mercado	20%
Crescimento de mercado	20%
Qualidade do produto	15%
Reputação da Marca	15%
Canais de Distribuição	15%
Capacidade Produtiva	5%
Desempenho em I&D	5%
Capital Humano (Recursos Humanos da organização)	5%

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Exercício Aplicação McKinsey

- Vamos assumir que a empresa Solverde encontra-se a avaliar as suas áreas de negócio:
  - Exploração de jogos
  - Hotelaria
  - Animação e Cultura

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Modelo ADL (Arthur D. Little)

- Fundamenta-se na **maturidade do sector** e na **posição concorrencial** num sector.
- Para determinar a maturidade de um sector consideram-se os seguintes indicadores estruturais:
  - Taxa de crescimento, potencial de crescimento, gama de produtos, número de concorrentes, repartição das quotas de mercado, estabilidade das quotas de mercado e da clientela, facilidade de acesso ao sector, e tecnologia.
- A posição concorrencial reflecte a força de uma empresa relativamente aos seus concorrentes e é determinada em função do peso relativo de alguns factores no sector em consideração:

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Modelo ADL (Arthur D. Little)

  - Factores de produção, factores de aprovisionamento, factores de comercialização, factores financeiros e tecnológicos e factores organizacionais.
- A posição concorrencial da empresa num dado sector pode ser:
  - **Dominante**: Capaz de controlar o comportamento dos concorrentes (em matéria de realização ou estratégia); Dispõe de uma vasta escolha de opções estratégicas independentemente dos seus concorrentes;
  - **Forte**: Capaz de conduzir a política da sua escolha sem pôr em perigo a sua posição de longo prazo;
  - **Favorável**: Dispõe de trunfos exploráveis para a condução de certas estratégias. Tem muito boas probabilidades de poder manter a sua posição a longo prazo.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGI

Modelo ADL (Arthur D. Little)

- **Defensável**: Tem desempenhos suficientemente satisfatórios para justificar uma continuação das suas actividades. Subsiste, geralmente, em virtude da tolerância (voluntária ou não) dos concorrentes mais importantes. Tem possibilidades médias (ou inferiores à média) de manter a sua posição a longo prazo.
- **Marginal**: Tem desempenhos pouco satisfatórios, mas tem possibilidades de melhorar a sua posição. Pode ter características de uma posição melhor, mas apresenta uma grande fraqueza. Pode sobreviver a curto prazo, mas tem de melhorar a sua posição para poder sobreviver a longo prazo.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz ADL (Arthur D. Little)

Posição concorrencial	Arranque	Crescimento	Maturidade	Envelhecimento	Rentabilidade +	Rentabilidade -
Dominante	Boa rentabilidade FFL =0		Boa rentabilidade FFL++			
Forte	Risco Médio Fortes necessidades de fundos		Risco Fraco Fracas necessidades de fundos			
Favorável	Fortes necessidades de fundos		Fracas necessidades de fundos			
Fraca	FFL = -- risco forte		FFL = 0 risco médio			
Marginal	Fraca rentabilidade		Fraca rentabilidade			

+ ——— Necessidades Financeiras ——— - (- +)

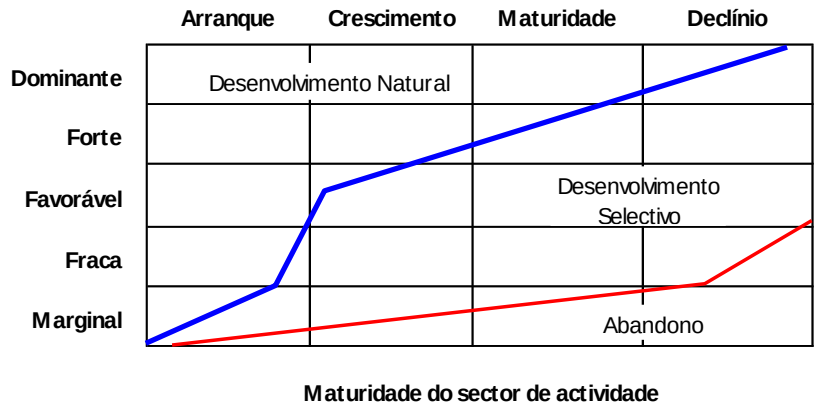
+ ——— Risco Sectorial ——— - (Risco Concorrencial)

(FFL - Fluxo financeiro Líquido)

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉG

Matriz ADL (Arthur D. Little)

Selecção das opções estratégicas do ADL



INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGI

Matriz ADL (Arthur D. Little)

- **Vantagens**
  - Avaliação qualitativa na posição da empresa;
  - Respeita melhor a realidade;
  - Maior flexibilidade e adaptabilidade;
  - Introduz a dimensão de renovação das actividades;
  - Permite considerar a dinâmica concorrencial.
- **Desvantagens**
  - Pouco carácter instrumental;
  - Subjectividade de análise;
  - Afastamento do rigor científico;
  - Aproxima-se mais da realidade, mas sofre da subjectividade e empirismo

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Outras técnicas a referir e empregar

-Balanced ScoreCard (indicadores chave);
-Benchmarking (sistemas de monitorização de boas práticas)