

# Gestão Estratégica

## 2- Análise Estratégica

Versão 2.0

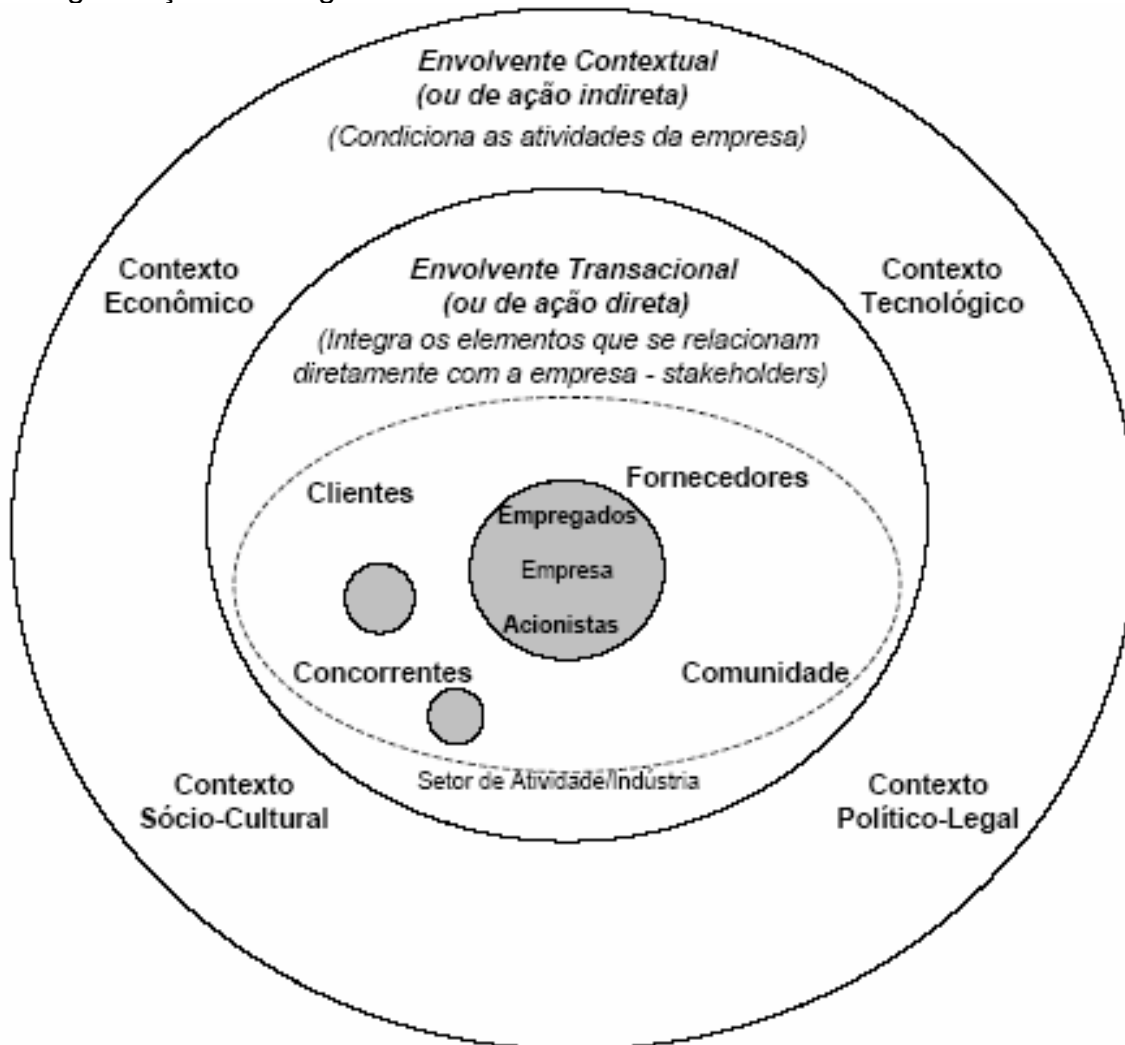


1.	ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....	2
1.1.	MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL.....	2
1.2.	ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL .....	4
1.3.	ESTRUTURA DA INDÚSTRIA .....	6
1.4.	ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA .....	10
1.5.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	13
1.6.	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	14
1.7.	GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	14
2.	DINÂMICA DOS CUSTOS .....	18
3.	BENCHMARKING ESTRATÉGICO .....	20
4.	ANÁLISE DA EMPRESA .....	21
1.8.	SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO.....	21
1.9.	SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS .....	25
1.10.	SITUAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA .....	25
1.11.	SITUAÇÃO TECNOLÓGICA E PRODUTIVA .....	25
1.12.	SITUAÇÃO COMERCIAL.....	25
1.13.	SITUAÇÃO ENERGÉTICA E AMBIENTAL.....	26
1.14.	PONTOS FORTES E FRACOS .....	26
5.	COMPETÊNCIAS CENTRAIS .....	27
6.	CADEIA DE VALOR E SISTEMAS DE VALORES. ....	28
1.15.	SISTEMA DE VALOR .....	30
1.16.	CADEIA VIRTUAL DE VALOR.....	30
1.17.	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL .....	31
1.18.	OS PRÊMIOS NACIONAIS DE QUALIDADE.....	31

## 1. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

### MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

As organizações interagem com a envolvente



A sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente

Na medida do possível, as empresas devem tentar influenciar a evolução do seu meio envolvente contextual.

### Contexto econômico

#### **Evolução do Produto Interno Bruto (PIB)**

##### *Crescimento*

- Investimento
- Consumo

##### *Decréscimo*

- Redução da procura
- Contração da atividade empresarial

#### **Taxa de inflação/Taxas de juro**

##### *Baixas taxas.*

- Maior confiança.
- Redução de custos.
- Favorecimento do investimento

*Altas taxas. (o inverso)*

**Taxa de câmbio**

**Taxa de desemprego**

**Balança comercial**

**Custos energéticos**

**Taxa de poupança dos agregados familiares**

## Contexto sócio-cultural

**Estilos de vida**

*Inserção das mulheres no mercado de trabalho.*

- Comida congelada.
- Bebidas alcoólicas.
- Tabaco para senhoras

*Preocupações com a saúde*

**Alteração de valores sociais**

**Proteção do meio ambiente**

- Reciclagem
- Reutilização
- Ingredientes naturais

**Taxa de natalidade/Estrutura etária**

**Taxa de analfabetismo**

**Distribuição geográfica**

**Nível educacional**

## Contexto político-legal

**Estabilidade política**

*Essencial para o investimento*

**Políticas económicas**

*Liberais*

*Restritivas*

**Enquadramento legal**

*Incentivos fiscais*

*Leis de proteção*

- ambiental
- consumidor

*Apoios financeiros*

**Legislação Trabalhística**

**Restrições ao comércio externo**

**Legislação anti-monopólio**

**Lobbying**

## Contexto tecnológico

**Inovações tecnológicas**

*Fontes de diferenciação*

**Inovação de processo**

**Legislação de proteção de patentes**

*Obsolescência*

**Incentivos à investigação**

**Normas de Qualidade**

Nota: As mesmas tendências do meio envolvente contextual podem ter impactos diversos em diferentes indústrias.

## **ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL**

### **Clientes**

Consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria: em conjunto constituem o Mercado ou a procura

#### **Natureza**

- Particulares (sexo, idade, estilos de vida, nível de rendimento, nível educacional, etc.)
- Empresas (setor de atividade, dimensão, etc.)
- Organismos públicos (Municípios, Ministérios, etc.)
- Instituições de ensino

#### **Ocasião da compra**

- Frequência
- Sazonalidade
- Ocasões especiais (Natal, dia da Mãe, etc.)

#### **Local de compra**

- Atacado
- Varejo
- Casa
- Empresa
- Área geográfica

#### **Razão da compra**

- Necessidade Física
- Benefício psicológico
- Tipo de uso
- Compra para oferta

#### **Modo de compra**

- Forma de pagamento
- Modalidade de encomenda (contato pessoal, por telefone, por correio, etc.),
- Processo de tomada de decisão

Os múltiplos clientes de uma dada indústria apresentam geralmente características distintas, consoante os seus objetivos, necessidades e padrões de consumo.

Necessário **“agrupar”** os clientes em segmentos de mercado

Conjunto homogêneo de consumidores agrupado em função de uma ou mais variáveis

Estimar o respectivo potencial comercial

Determinar os fatores-chave de compra

### **Concorrentes**

Competidores atuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto constituem a indústria ou a oferta.

#### **Capacidades**

- Quais as áreas em que os competidores apresentam maiores competências?
- Onde residem as suas debilidades?

### Objetivos

- Quais são as metas dos competidores em termos de rentabilidade, quota de mercado e crescimento?
- Podem ser alcançadas?

### Estratégia

- Como os concorrentes competem tradicionalmente?
- Que iniciativas costumam tomar?

### Pressupostos

- Que expectativas têm os competidores em relação à indústria?
- Como se vêem a si próprios?

## Fornecedores

- Agentes econômicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria
- Contribuem para o desenvolvimento da oferta através da prestação de serviços e venda de matérias-primas e componentes.
- Importante manter uma perspectiva ampla dos Inputs requeridos pelas empresas
- Identificar as **tendências nos diversos mercados** a montante

## Comunidade

Organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria.

A atividade da empresa tem de ser enquadrada na comunidade onde opera.

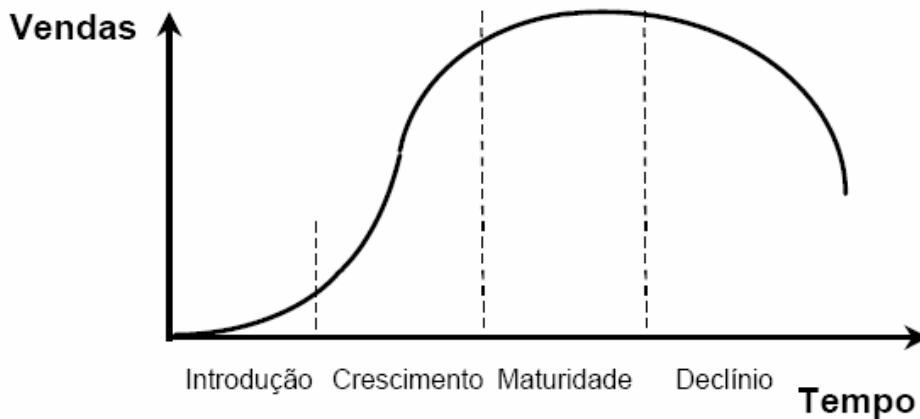
Identificar as tendências gerais da localidade e país

- Governo
- Sindicatos
- Associações Patronais
- Organizações ambientalistas
- Organizações de defesa do consumidor
- etc.

Podem influenciar a evolução dos mercados e das indústrias.

## ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

### Fases do ciclo de vida de uma indústria



#### Introdução (arranque)

- Poucas empresas operam no mercado
- A generalidade dos consumidores desconhece as características e benefícios dos produtos
- As vendas crescem muito lentamente

#### Crescimento

- O número de consumidores e de concorrentes aumenta.
- Desequilíbrios crônicos entre a oferta e a procura
- As vendas crescem rápida mas instavelmente

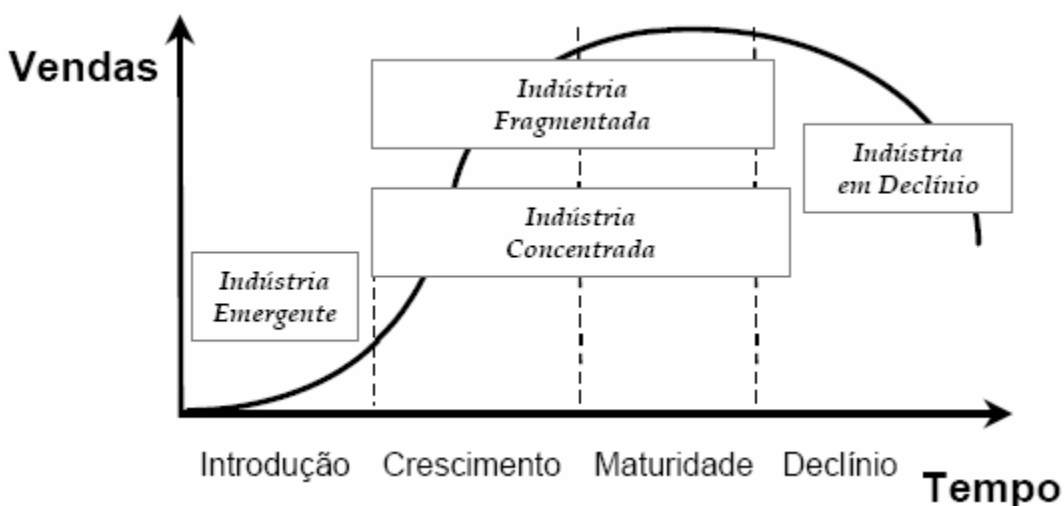
#### Maturidade

- O ritmo de crescimento das vendas abranda.
- A intensidade competitiva aumenta.
- Os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado

#### Declínio.

- As vendas globais diminuem.
- Existe excesso de capacidade.
- Alguns concorrentes começam a abandonar

### EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

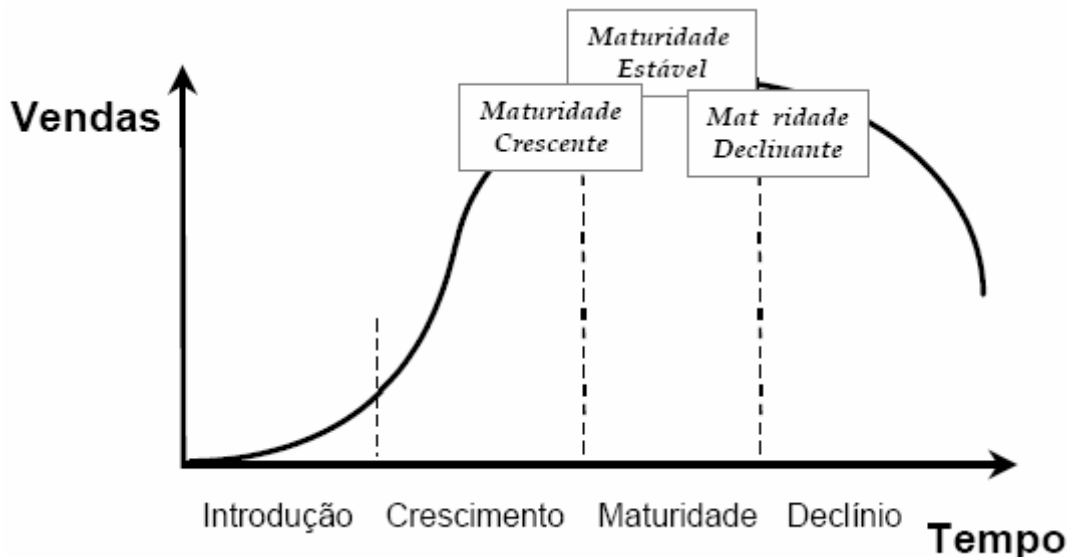


**Indústria emergente:** O setor começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas.

**Indústria fragmentada:** O setor está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria.

**Indústria concentrada:** O setor está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota significativa do mercado e pode influenciar a evolução da indústria.

**Indústria em declínio:** O setor encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo.



**No decurso da fase de maturidade podem ser identificados vários períodos:**

**Maturidade crescente:** Desenvolvimento de novos produtos conexos com a atividade principal.

**Maturidade estável:** Tanto o crescimento como o potencial de desenvolvimento da atividade se tornam nulos.

**Maturidade declinante:** Retirada dos produtos menos rentáveis e o aparecimento de produtos de substituição.

## Indústrias emergentes

Podem ter origem em:

- Inovações tecnológicas
- Mudanças na estrutura de custos
- Alterações sociais ou económicas
- Novas necessidades dos consumidores

Características das indústrias emergentes:

- Incerteza tecnológica
- Incerteza estratégica
- Custos iniciais elevados (com tendência para rápido decréscimo)
- Formação de muitas novas empresas
- Cessão de Departamentos de empresas existentes

*... é preciso “educar” o cliente (inibições, risco),  
garantir qualidade e acessibilidade de preço.*

As empresas existentes que desejem entrar em indústrias emergentes devem ponderar se estão em condições de:

- Influenciar a natureza competitiva
- Aproveitar efeitos sinérgicos com os atuais negócios
- Adequar-se à evolução das barreiras à entrada
- Lidar com a instabilidade dos clientes e fornecedores

Indústrias fragmentadas

Uma vez consolidada a existência da indústria a sua estrutura pode assumir uma configuração fragmentada ou concentrada.

Origem das indústrias FRAGMENTADAS:

- Baixas barreiras à entrada
- Ausência de economias de escala ou de experiência
- Elevados custos de transporte
- Elevados custos de armazenagem
- Diversidade da necessidade dos clientes
- Elevada diferenciação do produto
- Elevadas barreiras à saída

Empresas que competem atualmente ou que desejem entrar no futuro em indústrias fragmentadas devem fazer uma opção estratégica:

Aceitar e tirar partido da natureza da fragmentação	Tentar concentrar o setor
Especialização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• por tipo de produto</li> <li>• por tipo de cliente</li> <li>• por tipo de compra</li> <li>• por área geográfica</li> <li>• por área de serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar economias de escala</li> <li>• Standardizar as necessidades dos diferentes mercados</li> <li>• Neutralizar ou separar as origens da fragmentação.</li> </ul>

Indústrias concentradas

Podem ter origem em:

- Elevadas economias de escala ou experiência
  - produção
  - logística
  - comercialização
  - marketing
- Baixa diferenciação do produto
- Tecnologias sofisticadas



Empresas que competem atualmente ou que desejem entrar numa indústria concentrada devem fazer uma opção estratégica:

Aceitar a configuração da indústria e procurar reforçar a sua posição competitiva	Promover a fragmentação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar as economias de escala ou experiência</li> <li>• Racionalizar os seus <i>fornecedores ou clientes</i></li> <li>• Impor standards na indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar o mercado</li> <li>• Introduzir novos standards</li> </ul>

*Uma indústria global é um caso particular de indústria concentrada*

### Indústrias em declínio

O declínio das indústrias pode ter origem em:

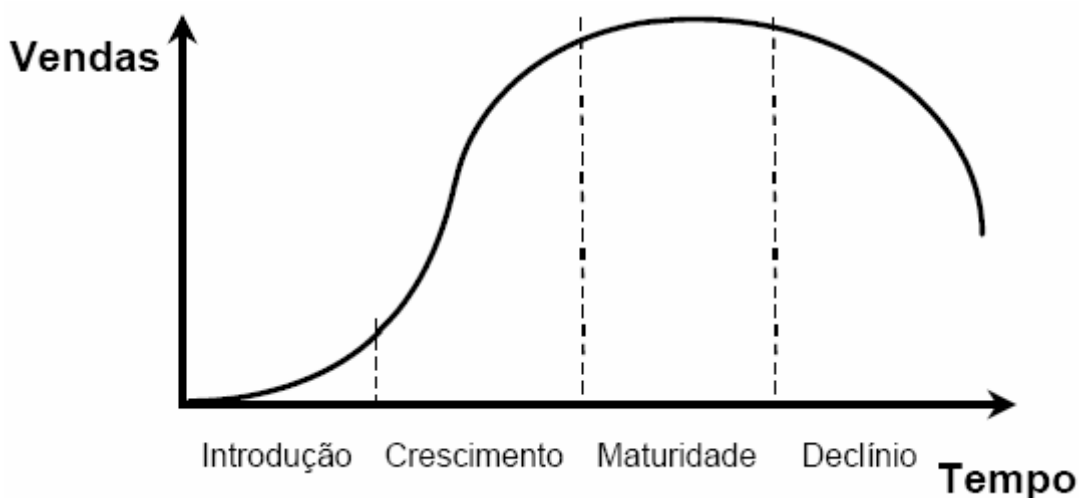
- Substituição tecnológica
- Efeitos demográficos
- Mudanças nos gostos e valores sociais
- Nova legislação

A severidade do declínio de um negócio tende a ser maior, quando:

- Reduzida diferenciação do produto
- Elevados custos fixos
- Existência de barreiras à saída
- Existência de sinergias operacionais
- Similaridade dos concorrentes

Para as empresas operando em indústrias em declínio, a decisão passará pelo:

- Possibilidades de conquista de liderança
- Especialização em segmentos com menor declínio
- Exploração do negócio sem investimentos adicionais
- Redefinição do negócio

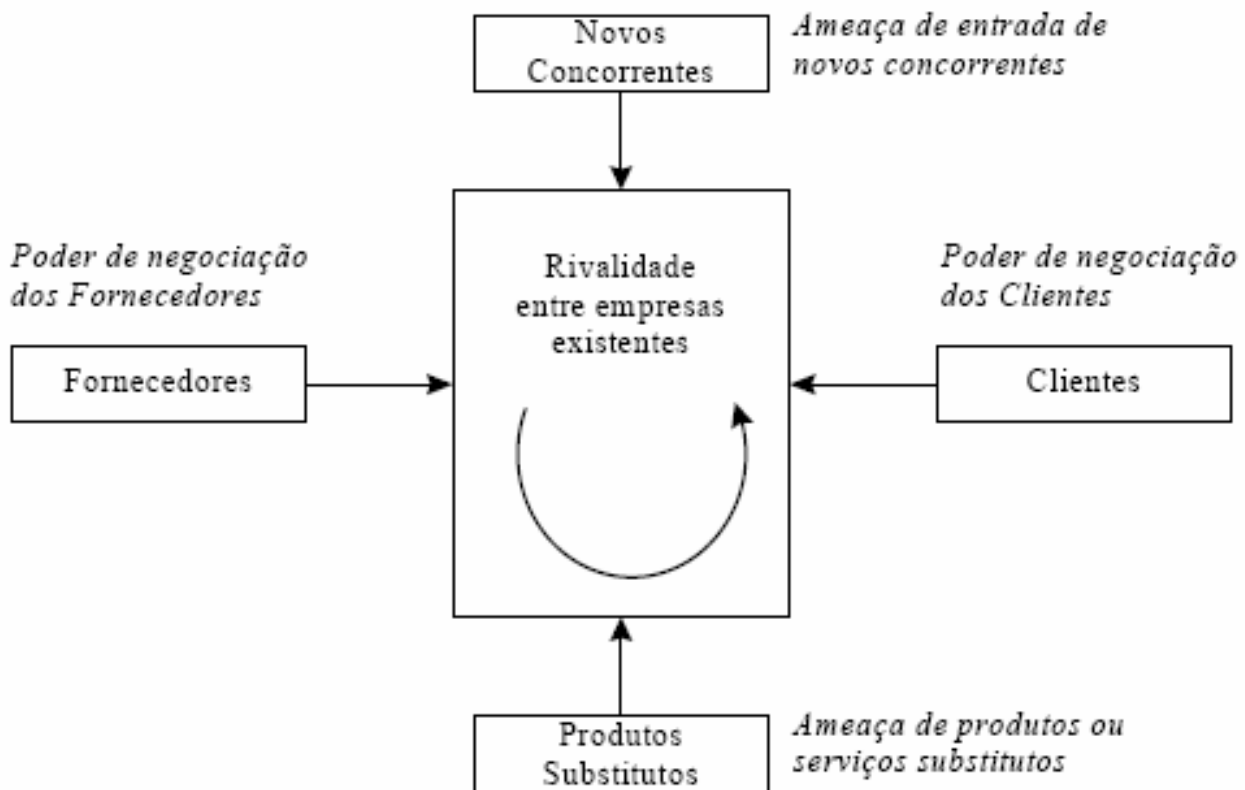


### Identificação da fase de maturidade

<b>Fases</b> <b>Critérios</b>	<i>Introdução</i>	<i>Crescimento</i>	<i>Maturidade</i>	<i>Declínio</i>
<i>Taxa de crescimento</i>	Média	Forte	Fraca e estável	Nula ou negativa
<i>Potencial de crescimento</i>	?	Importante	Nulo	Negativa
<i>Importância Nº de concor.</i>	Importante	Importante	Fraco	Fraco
<i>Estrutura Concorrencial/ Estabilidade de posições</i>	Repartida Volátil	Cristalização de posições	Líderes estáveis	Oligopólio
<i>Tecnologia</i>	Balbuçiante	Evolutiva	Fixada	Fixada
<i>Acesso ao negócio</i>	Fácil	Possível	Muito difícil	Sem interesse
<b>Estratégias Tipo</b>	Inovar ou copiar	Investir em quota de mercado	Rendibilizar	Ordenhar

### ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Com o objetivo de identificar as características estruturais de uma indústria, M. Porter elaborou o conhecido modelo definido por cinco forças competitivas.



O Modelo das Cinco Forças de Porter deve ser aplicado separadamente a cada indústria, (domínio de atividade ou tipo de negócio)

## Potencial de novas entradas

Novos concorrentes podem reduzir a rentabilidade estrutural do negócio.

- Aumentos de capacidade
- Conquista de quota de mercado

*Barreiras à entrada:*

- Economias de Escala
- Diferenciação do produto
- Requisitos de capital
- Custos de mudança
- Acesso a canais de distribuição
- Diferenças de custo extra-escala
- Tecnologias avançadas
- Acesso a matérias-primas
- Localização
- Política Governamental

## Produtos substitutos

A existência de produtos substitutos pode impor limites máximos ao preço de venda.

- Preço-Qualidade
- Elevadas rentabilidades na indústria dos produtos substitutos

## Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade dos produtos.

O poder negocial dos fornecedores tende a ser maior quando:

- A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas (aeronáutica)
- A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos (rolhas de cortiça vs empresas vinícolas).
- A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores (equip. informática vs prof. liberais).
- Os produtos oferecidos são diferenciados ou existe custos de mudança (cartões crédito vs lojas).
- Os produtos oferecidos são relevantes para o negócio dos clientes (empresas cervejeiras vs comércio).
- Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante (Fabricantes de automóveis. Vs concessionários)

***Devem ser considerados todos os tipos de fornecedores (financeiros, tecnologias, humanos, etc.)***

## Poder negocial dos clientes

Os clientes podem afetar a atratividade de uma indústria através das suas políticas de preços de compra, de pagamento e de exigências de qualidade. (ex. supermercados vs produtores)

O poder negocial dos clientes tende a ser maior quando:

- A indústria cliente é dominada por poucas empresas (produtores de energia. elétrica. vs produtores de equip.)
- Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente (const. naval vs siderurgia)
- Os produtos adquiridos são indiferenciados e não existem custos de mudança (emp. textéis vs prod. de lã)
- A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa (setor de pescas)
- Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante (Fab. de eletrodomésticos)
- Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da industria cliente (Papelarias vs agrafos)
- A indústria cliente dispõe de informação total sobre a industria fornecedora (Const. civil vs sub empreiteiros)

## Rivalidade entre concorrentes atuais

Quando os atuais concorrentes de uma indústria enveredam por guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou meras extensões de garantia dos produtos, a atratividade do negócio tende a **deteriorar-se**.

A rivalidade entre os competidores estabelecidos é mais intensa quando:

- Existe um número elevado de concorrentes ou todos têm dimensão semelhante (empresas de auditoria)
- O crescimento do mercado é reduzido
- Os custos fixos ou de armazenagem são elevados (eletrodomésticos).
- A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa (fabricante de semicondutores)
- Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança (tubos PVC)
- A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos (fabricas de papel)
- O comportamento dos concorrentes é bastante variado (distribuição automóvel)
- O sucesso da indústria é muito importante (ganhar quota de mercado mesmo c/ prejuízo a curto prazo) (sistemas de jogos de vídeo)
- As barreiras à saída são elevadas

Barreiras à saída

- Ativos especializados (equipamentos específicos).
- Custos fixos de saída (indenizações ao pessoal).
- Inter-relações estratégicas (partilha de instalações; sinergias).
- Restrições governamentais (empresas estatais aeronáuticas).
- Emocionais (lealdade com os empregados)

**Da combinação das barreiras à entrada com as barreiras à saída resultam quatro padrões típicos de rentabilidade estrutural:**

		Barreiras à saída	
		Baixas	Elevadas
Barreiras à entrada	Baixas	Retorno reduzido e estável Ex: Restauração	Retorno reduzido e instável Ex: Banco comercial
	Elevadas	Retorno elevado e estável Ex: Prod. farmacêuticos	Retorno elevado e instável Ex: Automóveis

### **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Analisadas as tendências do meio envolvente, a atratividade e a estrutura de uma indústria, é necessário identificar as variáveis de gestão que têm que ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio:... os Fatores Críticos de Sucesso.

Os Fatores Críticos de Sucesso têm origem na combinação das:

- Características dos clientes.
- Natureza da concorrência

Fatores Chave de Compra

- Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços da indústria?
- O que leva os clientes a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros?
- A que é que os clientes atribuem mais valor?

Fatores de Competição

- Como é que as empresas procuram cativar os clientes?
- O que diferencia os competidores melhor sucedidos?
- Como é que as empresas concorrem entre si?

**Fatores Chave de Compra + Fatores de Competição = Fatores Críticos de Sucesso**

Os Fatores Críticos de Sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Ex:

Industria	Fatores-chaves de compra (valor para clientes)	Fatores de competição (variáveis de competição)	Fatores críticos de sucesso
Cerveja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor</li> <li>• Relação afetiva</li> <li>• Disponibilidade à venda</li> <li>• Preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação do produto</li> <li>• Atividades promocionais</li> <li>• Canais de distribuição</li> <li>• Cobertura regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama de produtos</li> <li>• Política de comunicação</li> <li>• Rede de distribuição</li> <li>• Gestão logística</li> </ul>
Aço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Prazo de entrega</li> <li>• Adaptações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Condição de pagamento</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Prazo de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo operacional cash</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Gestão logística</li> <li>• Flexibilidade operacional</li> </ul>
Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade e</li> <li>• Prazos de entrega</li> <li>• Adaptações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Preço</li> <li>• Gama de produtos</li> <li>• Atividades promocionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização da loja</li> <li>• Custo das mercadorias</li> <li>• Gama de produtos</li> <li>• Qualidade dos produtos</li> </ul>

Os Fatores Críticos de Sucesso de qualquer indústria devem satisfazer três critérios genéricos:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes
- Relevância decisiva
- Possibilidade de controlo pelas empresas

## AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Analisadas as tendências e as suas implicações para a indústria do **Meio Envoltente Contextual e Transaccional**,

Analisadas as condições de **atratividade e a Estrutura da Indústria**,

e Identificados, para os vários segmentos do mercado, os Fatores Críticos de Sucesso  
Consegue-se ter uma perspectiva completa do enquadramento do negócio e detectarem-se

**AMEAÇAS e OPORTUNIDADES**  
(que se deparam a todos os concorrentes)

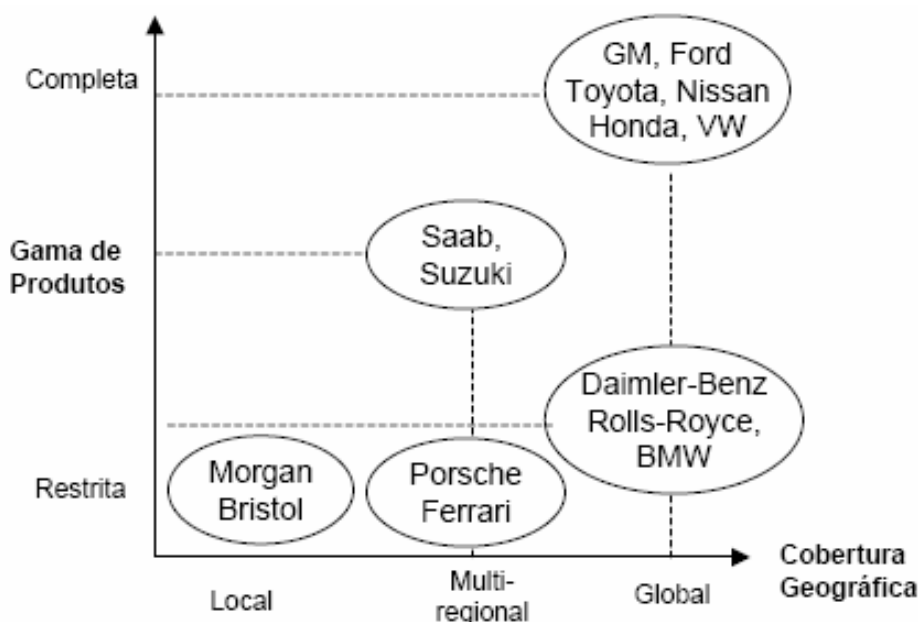
Nota: Deve-se fazer uma listagem de todas as ameaças e oportunidades detectadas na análise do meio envolvente, na atratividade e estrutura da indústria e nos fatores críticos de sucesso, procedendo-se posteriormente a agregações ou supressões, por forma a selecionar as mais significativas.

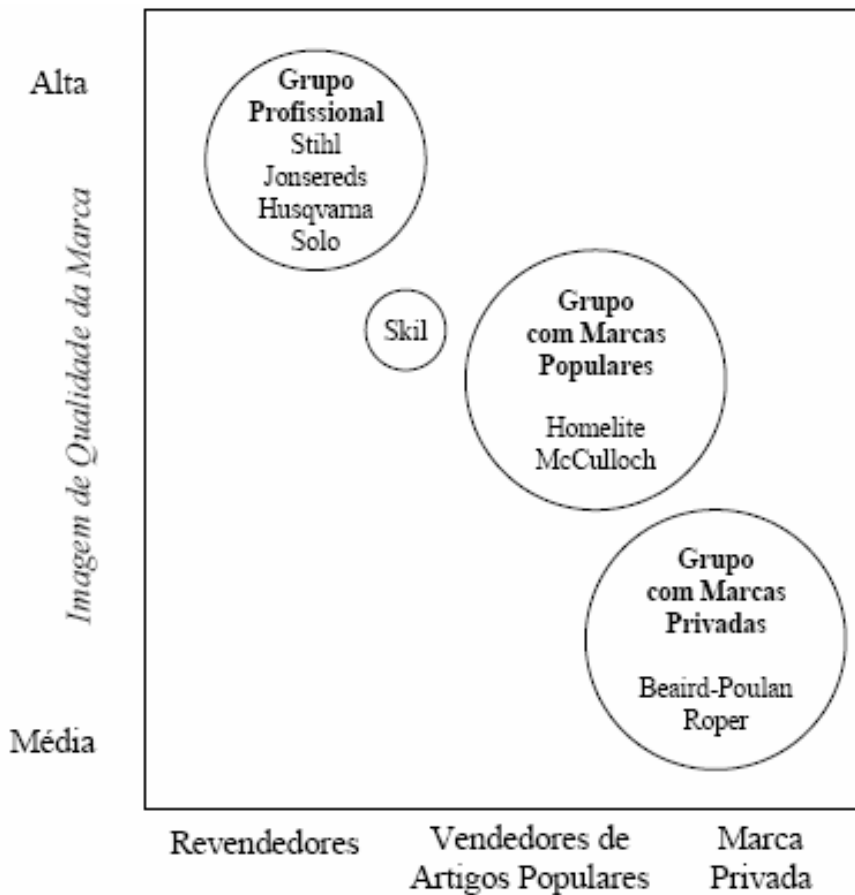
## GRUPOS ESTRATÉGICOS

Na análise de uma indústria há necessidade de caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos....

o que permite identificar Grupos Estratégicos

Conjuntos de empresas de um dado setor de atividade que adotam estratégias idênticas ou semelhantes.

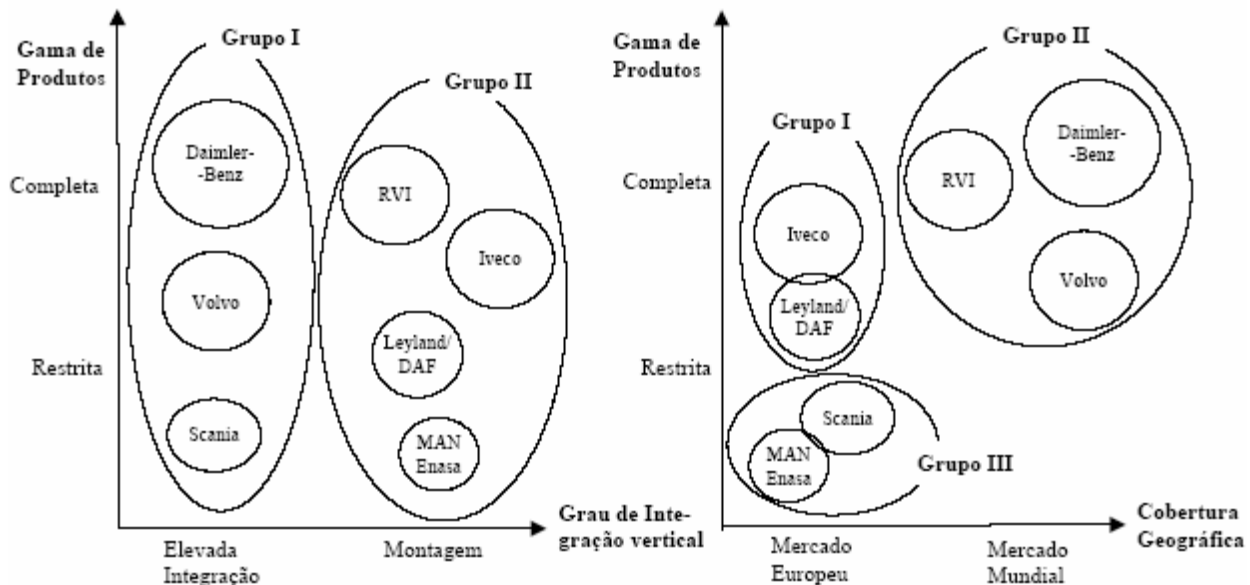




Para a definição de grupos estratégicos podem ser utilizadas diversas variáveis (dimensões estratégicas), nomeadamente

- Especialização.
- Imagem de marca.
- Canais de distribuição.
- Nível de qualidade.
- Nível de integração vertical.
- Estratégias em curso.
- Nível de serviço.
- Política de preços.
- Relações com outras empresas (grupos...).
- Relações com os Estados
- Nível tecnológico

Cada uma destas dimensões estratégicas pode ser descrita, em diferentes níveis de detalhe, podendo, inclusivamente, serem acrescentadas outras dimensões.



A constituição dos grupos estratégicos permite estabelecer uma relação entre o perfil estratégico e desempenho econômico de cada grupo, com o intuito de determinar, para uma dada indústria, as estratégias de sucesso.

A performance de uma empresa depende, não só das características estruturais da indústria, mas também das do seu grupo estratégico e da posição que assume dentro dele.

A partir da análise dos vários mapas é possível tirar lições quanto a:

- Posicionamentos inviáveis ou marginais
- Posicionamentos inexplorados
- Fatores críticos de sucesso
- Movimentos estratégicos dos concorrentes

Martinet refere ainda o aproveitamento da elaboração de agrupamentos estratégicos como forma de distinguir dois níveis de concorrência:.

- A concorrência intra-grupo
- A concorrência inter-grupos

Com a utilização de diversas variáveis estratégicas poderão, assim, ser formados vários agrupamentos de empresas. Contudo, dependendo dos critérios utilizados, sempre subjetivos, poderão ser identificados (Porter, 1980)

**Barreiras de mobilidade** entre grupos, que protegem cada grupo dos ataques de outros grupos e, assim, preverem-se as ameaças aos diversos grupos e de mudanças prováveis de posição entre as empresas;

**Grupos marginais**, cuja posição é ténue ou marginal e, por conseguinte, candidatos à saída ou a tentativas de movimento para outros grupos;

**Movimentos estratégicos** das empresas do setor, determinando-se as direções para as quais movem-se as estratégias das empresas e daquelas em que poderiam variar, do ponto de vista global da indústria;

**Tendências** de mudança das empresas do setor e implicações ao nível da viabilidade, alteração das barreiras, etc.;

**Previsão de reações** do setor face a acontecimentos, uma vez que as empresas de um grupo tendem a reagir de modo semelhante a perturbações ou a novas tendências, dada a similaridade das suas estratégias.



## BARREIRAS À MOBILIDADE

Dificultam a passagem de um grupo estratégico para outro

Barreiras à mobilidade (exemplos):

### ***Elevados investimentos iniciais***

Passagem do grupo estratégico dos distribuidores de baixo volume para o grupo de distribuidores de alto volume

### ***Domínio de novas tecnologias***

Passagem do grupo estratégico dos fabricantes de produtos farmacêuticos genéricos para o grupo de fabricantes de produtos patenteados

### ***Notoriedade da marca***

Passagem do grupo estratégico das empresas de produtos de consumo corrente para o grupo das empresas de cosmética

### ***Acesso a novos canais de distribuição***

Passagem do grupo estratégico dos construtores de automóveis de gama média para o grupo dos construtores de automóveis de luxo

### ***Acesso a novas fontes de matérias-primas***

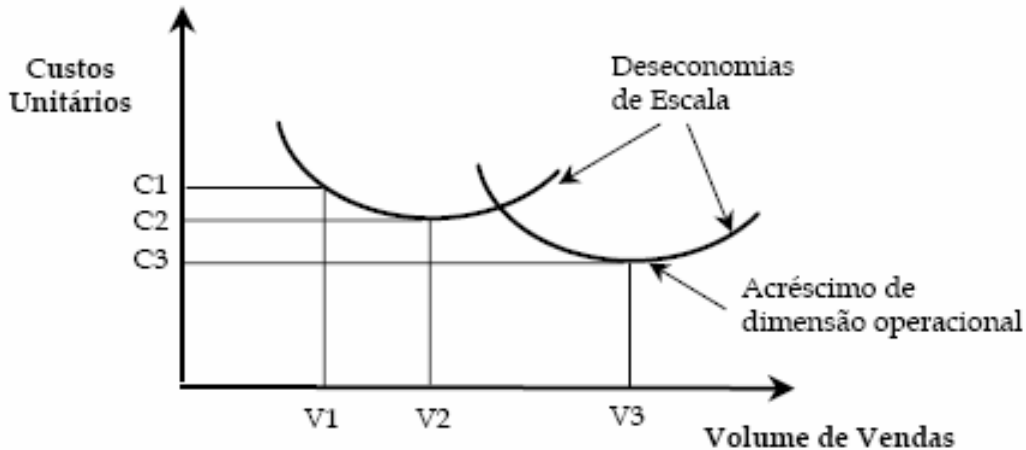
Passagem do grupo estratégico das empresas petrolíferas refinadoras para o grupo das empresas petrolíferas totalmente integradas

## 2. DINÂMICA DOS CUSTOS

A maioria das medidas de aumento da produtividade e de redução de custos podem ser enquadradas em 3 tipos distintos de economias (dependendo do tipo de indústria):

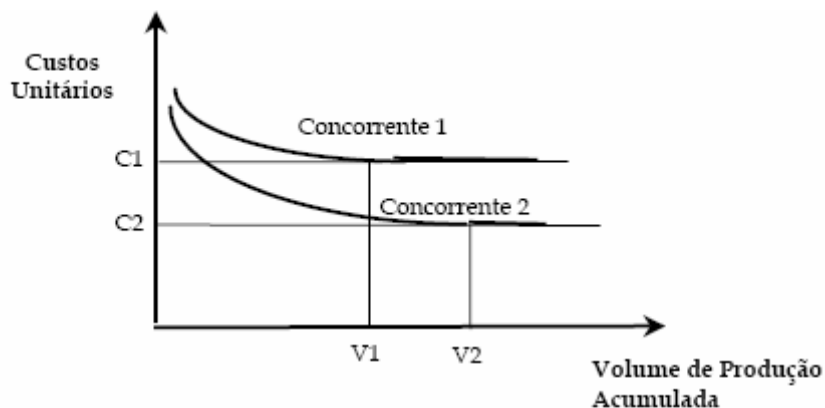
Economias de Escala

Diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de operações de importância variável em função das características da indústria



Economias de Experiência

Diminuição dos custos unitários através da aprendizagem



Efeito de experiência:

$$C_n = C_1 \times n^{-a}$$

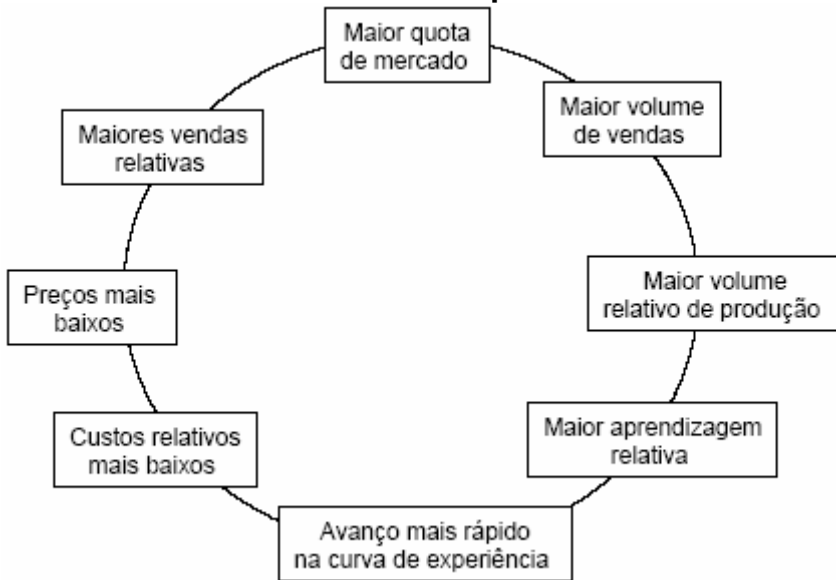
$C_n$  - Custo médio da enésima unidade fabricada

$n$  - Quantidade total fabricada desde o início das operações

$C_1$  - Custo da primeira unidade fabricada

$a$  - Coeficiente de aprendizagem

### Círculo Virtuoso do Efeito de Experiência



### Economias de Gama

Diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas atividades.

Derivam do aproveitamento de sinergias entre recursos ou atividades. Diferentes produtos utilizam os mesmos recursos

Recursos: Pessoal, Equipamentos, Estrutura comercial, Imagem, etc.

### 3. BENCHMARKING ESTRATÉGICO

Uma empresa pode comparar o seu desempenho com:

#### DESEMPENHO PASSADO

Identificação do padrão evolutivo ao longo do tempo. A comparação com o desempenho passado é fácil de implementar e proporciona uma visão dinâmica, mas é insuficiente.

#### NORMAS DO SETOR

Identificação dos desvios em relação à média do setor. A utilidade da comparação com normas do sector depende da disponibilidade, credibilidade e rigor dos dados.

#### DADOS DA CONCORRÊNCIA Benchmarking)

Identificação dos desvios em relação a competidores selecionados. O Benchmarking consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas selecionadas para identificar as melhores práticas de gestão

### **BENCHMARKING ESTRATÉGICO**

O Benchmarking é estratégico quando incide sobre competências relacionadas com os fatores críticos de sucesso

Possíveis áreas de *benchmarking* estratégico

- Qualidade do produto
- Força de vendas
- Serviço
- financiamento
- Rede de distribuição
- Força de vendas
- Marketing
- Investigação e desenvolvimento
- Tecnologia de produção

Típicamente, um programa de *benchmarking* estratégico envolve as seguintes fases:

- Identificar os recursos e atividades relacionadas com as competências centrais a reforçar
- Identificar as organizações líderes em cada um desses recursos ou atividades
- Analisar diretamente os seus processos
- Selecionar as atividades ou recursos a adotar
- Definir as melhores práticas de gestão e adaptá-las à empresa

	Processo mais caro	Processo mais barato
Processo de melhor qualidade	Adotar seletivamente	Indispensável adotar
Processo de pior qualidade	Não adotar	Adotar seletivamente

## 4. ANÁLISE DA EMPRESA

### SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO

Formalização

**Regras e procedimentos explícitos (escritos)**

Centralização

**Nível a que são tomadas as decisões**

**Localização da autoridade para tomar decisões**

**Delegação de autoridade**

Complexidade

**Dispersão espacial (localizações)**

**Número de cargos, unidades ou departamentos**

**Divisão do trabalho/especialização**

Níveis de Gestão

**Nível operacional** Intervenção direta na produção dos bens ou serviços

**Nível técnico**

Coordenação e apoio das atividades do nível operacional

**Nível estratégico**

Determina os objetivos e a direção a longo prazo

Tipos de Gestão



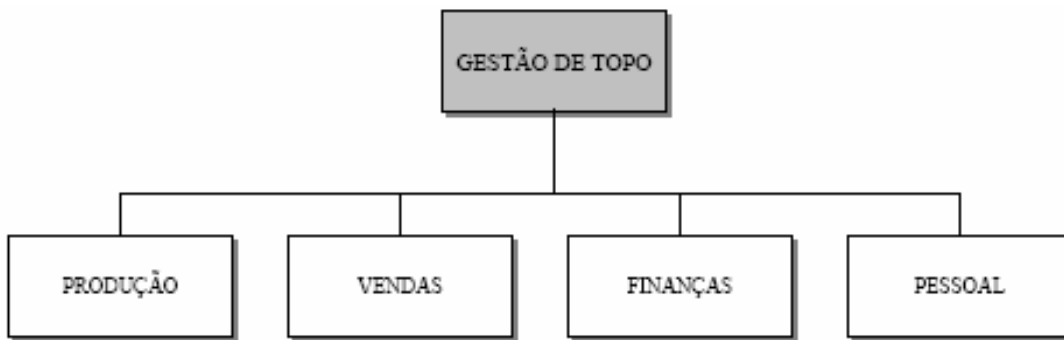
Estruturas Organizacionais

#### Estrutura Simples



Decisão centralizada/Planejamento a curto prazo/Flexibilidade. O empresário/gestor orienta diretamente todas as atividades da empresa.

### Estrutura Funcional



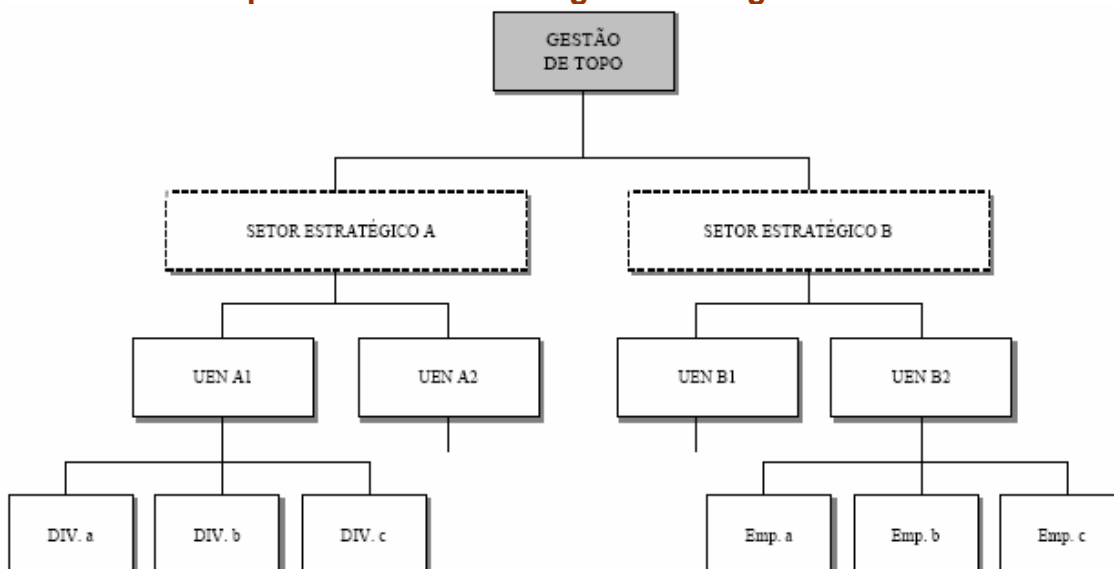
As responsabilidades são repartidas horizontalmente num fluxo integrado em unidades operacionais especializadas e *homogêneas*. O que não possa ser solucionado por cada uma é devolvido à hierarquia

### Estrutura Divisional



As responsabilidades são repartidas horizontalmente por vários fluxos integrados (concepção-produção-venda) distintos uns dos outros. O que não possa ser solucionado por cada um é, também, tal como na estrutura funcional, devolvido à hierarquia.

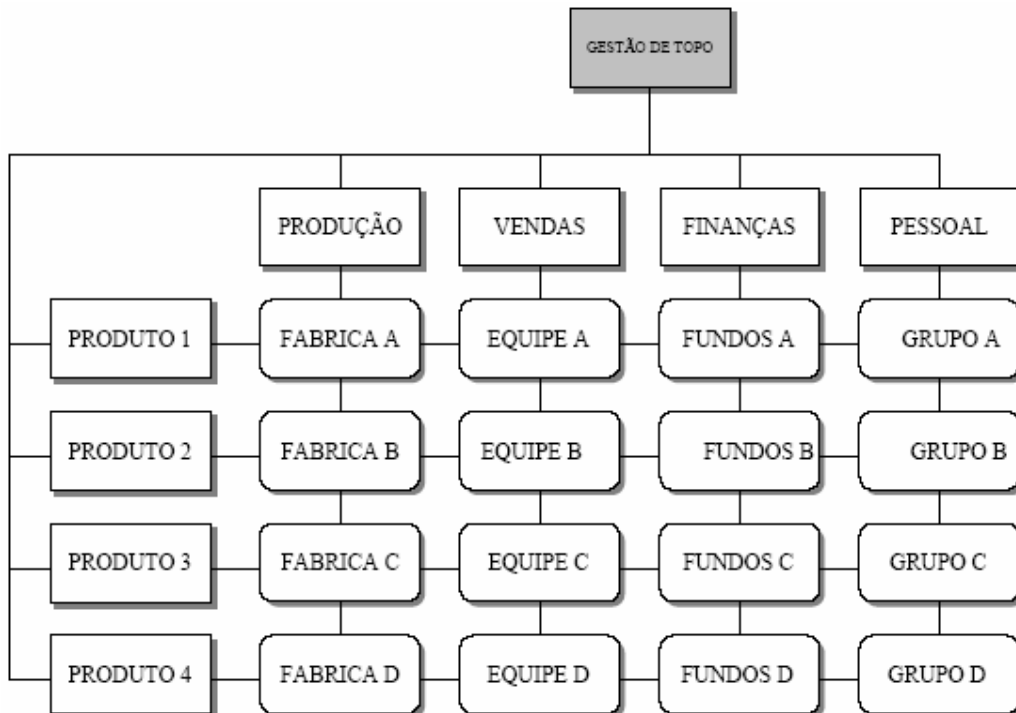
### Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócio



Adequada a organizações com uma grande variedade de operações num número restrito de negócios.

Preservando a descentralização e fomentando a coordenação ao nível do sector estratégico ou da unidade estratégica de negócios, existe a possibilidade de controlar de uma forma integrada uma variedade de negócios e atividades.

### Estrutura Matricial

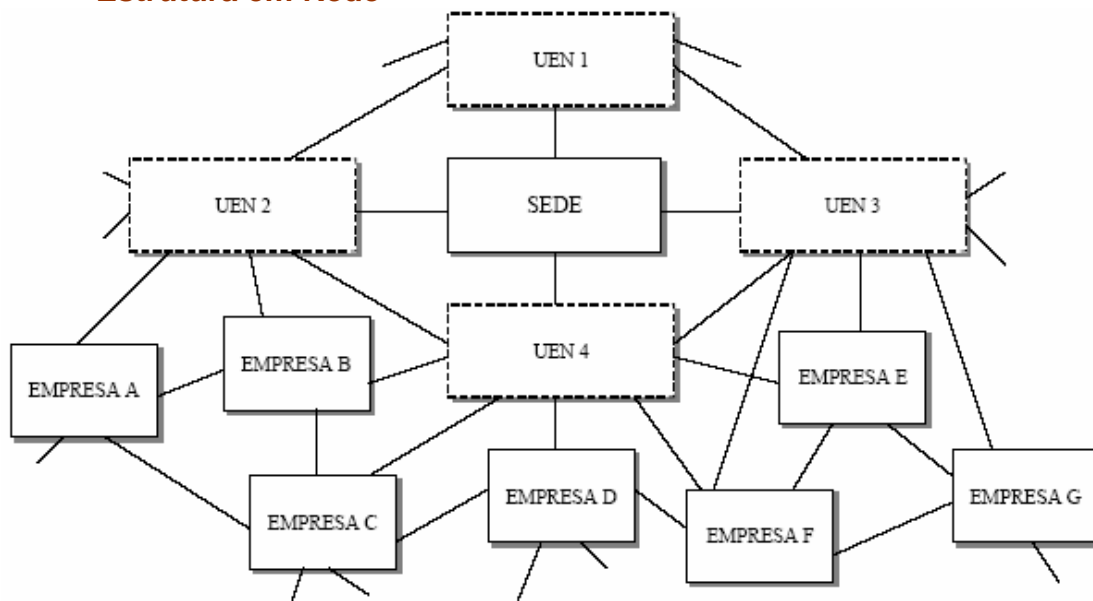


Quando são consagrados os mesmos meios à realização de missões diferentes, as responsabilidades são fruto do cruzamento de cada uma das missões e do conjunto dos meios comuns aos quais aquelas recorrem. Os poderes são repartidos e existem dois tipos de coordenação:

A coordenação vertical, que tem como objetivo otimizar a utilização dos meios atribuídos a cada função;

A coordenação horizontal, que tem como objetivo assegurar o bom encadeamento das diferentes funções que se inscrevem num mesmo fluxo de operações.

### Estrutura em Rede



Adequada a organizações com uma grande variedade de operações integradas em muitos mercados.

Constituída por várias unidades de negócios, empresas e divisões que partilham recursos entre si e com unidades de outros sectores, cada entidade da rede assume uma quota-parte das responsabilidades de coordenação estratégica e operacional.

Esta estrutura assemelha-se a uma teia de alianças estratégicas, coordenadas por um órgão central que tem como única missão a otimização da performance conjunta.

Relacionamento entre as diferentes áreas de responsabilidade

- **A Coordenação**
- **A Comunicação**
- **Nível de envolvimento**
- **Complexidade do relacionamento**
- **Participação ou não na tomada de decisão**

Cultura da empresa

**Missão**

**Identificação ou não com os objetivos da organização**

**Valores da organização**

**Ritos e cerimônias**

**Símbolos**

Planejamento

**Plano Estratégico**

**Planos Operacionais**

**Orçamentos anuais**

**Planejamento da produção**

**Planejamento das vendas**

Controle

**Controle de Qualidade**

**Controle financeiro**

**Controle da vendas**

**Controle dos Estoques**

**Controle da produção**

**Controle das despesas**

**Análise dos desvios**

Estabelecimento de performance padrão

Medição individual e organizacional da performance

Comparação entre a performance atual e a prevista

Ações de correção

Sistemas de Informação

**Qualidade da informação para a tomada de decisão**

**Oportunidade e pertinência da informação para a tomada de decisão**

**Nível de Integração da informação**

**Acessibilidade da informação**

**Nível de Integração da informação**

**Infra-estrutura tecnológica de suporte**



## **SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

- Qualificação dos Recursos Humanos
- Dimensão
- Competência/Níveis de qualificação
- Produtividade/Eficiência/Eficácia
- Absentismo/Rotação/Idade média

## **SITUAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA**

- Liquidez
- Rentabilidade
- Distribuição de dividendos
- Tesouraria
- Acesso a Fontes de Financiamento

### **Crescimento**

## **SITUAÇÃO TECNOLÓGICA E PRODUTIVA**

### **Produção**

**Tecnologias do processo e do produto**  
**Instalações, layout e equipamentos.**  
**Capacidade / disponibilidade / necessidades**  
**Flexibilidade produtiva**  
**Estoques**  
**Qualificação da Mão de obra**  
**Qualidade**  
**Manutenção / conservação**

### **Pesquisa e desenvolvimento (P&D)**

**Recursos Tecnológicos e materiais**  
**Qualificação dos recursos humanos**  
**Ações de desenvolvimento**  
**Patentes**

### **Qualidade**

**Certificações**  
**Laboratórios**  
**Equipamentos**  
**Aparelhagem de controlo e medição**  
**Qualidade**

### **Processos de Avaliação**

**Avaliação e análise sobre as necessidades e satisfação dos clientes**  
**Testes de mercado/pesquisas**  
**Avaliação de fornecedores**  
**Avaliação interna**

## **SITUAÇÃO COMERCIAL**

### **Produtos**

**Gama de produtos**  
**Qualidade**  
**Preço**  
**Prazos de entrega**  
**Embalagem**

Mercados

**Mercados atuais e potenciais**  
**Perfil dos clientes por segmentos**  
**Quotas de mercado**  
**Posição concorrencial da empresa face aos concorrentes**  
**Estratégias de marketing-mix**  
**Publicidade e promoções**

Comercial

**Rede de distribuição**  
**Força de vendas/Assistência após-venda**  
**Pontos de venda/Assistência após-venda**  
**Meios de transporte**

## **SITUAÇÃO ENERGÉTICA E AMBIENTAL**

Legislação aplicável  
Fontes de energia utilizadas  
Condições de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho  
Recuperação de produtos  
Tratamento de efluentes  
Emissões gasosas  
Resíduos, sua recuperação e destino.

## **PONTOS FORTES E FRACOS**

Analisada a situação interna da empresa e da comparação sistemática da empresa com os seus competidores  
(*Benchmarking*)

Consegue-se reconhecer

PONTOS FRACOS (*weaknesses*) Recurso ou atividade da empresa pior que a concorrência  
e  
PONTOS FORTES (*strengths*) Recurso ou atividade da empresa melhor que a concorrência

Nota:

Deve-se fazer uma listagem de todos os pontos fracos e pontos fortes detectadas na análise interna da empresa e na sua comparação com a concorrência, procedendo-se posteriormente a agregações ou supressões, de forma a selecionar os mais significativos.

## 5. COMPETÊNCIAS CENTRAIS

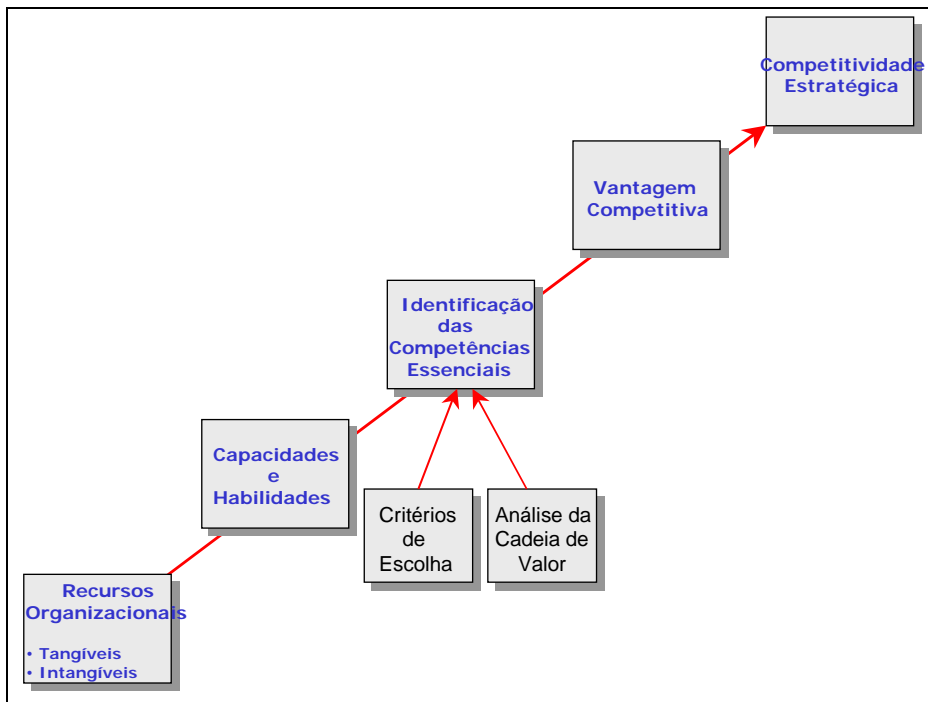
Os diversos elementos da organização deverão ser comparados com os da concorrência.

Benchmarking- Comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas selecionadas

PONTOS FRACOS e PONTOS FORTES

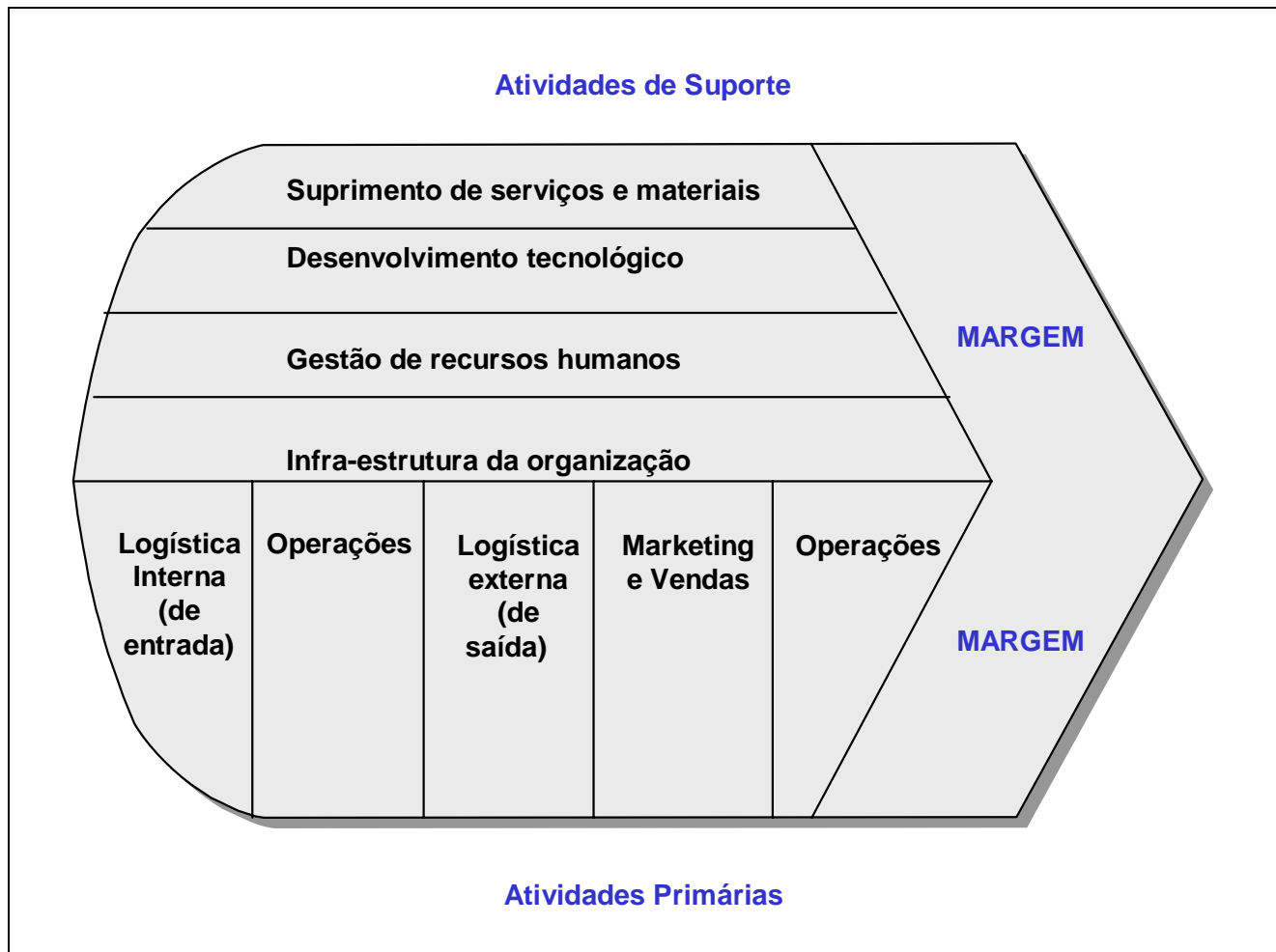
Os pontos fortes que mais distinguem uma empresa da concorrência constituem as suas competências centrais. Devem contribuir significativamente para a criação de valor. Devem ser difíceis de copiar. Devem proporcionar o acesso potencial a novos mercados

## 6. CADEIA DE VALOR E SISTEMAS DE VALORES.



- A cadeia de valor é um modelo que descreve como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima até o consumidor final, por meio de nove atividades estrategicamente relevantes. A idéia básica é adicionar o máximo de valor da maneira menos dispendiosa possível e, mais importante ainda, capturar esse valor.
- Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.
- Criar valor pra os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.
- O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.
- A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em “margem” e “atividades de valor”. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto valioso.
- O sucesso da organização depende não apenas de quão bem cada departamento desempenha seu trabalho, mas também de quão bem as diversas atividades departamentais são coordenadas e integradas.

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.



**Suprimentos de serviços e materiais:** atividades realizadas visando à compra dos insumos necessários à fabricação dos produtos, bem como ativos fixos - maquinaria, equipamento de laboratório, equipamentos e materiais de escritórios e edificações.

**Desenvolvimento tecnológico:** atividades realizadas com o objetivo de melhorar o produto e os processos utilizados na sua fabricação. Assume variadas formas, como equipamento de processo, pesquisa básica, design do produto e procedimentos de serviços.

**Gestão de recursos humanos:** atividades relacionadas com recrutamento, seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento e remuneração do pessoal.

**Infra-estrutura da organização:** inclui atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, como direção geral da organização, planejamento, finanças, contabilidade, apoio legal e relações governamentais. A partir da infra-estrutura, a organização tenta identificar de forma eficaz e consistente as oportunidades e ameaças externas, os recursos e capacidades e fornecer apoio às competências essenciais.

**Logística interna:** atividades relacionadas com o manuseio de materiais, armazenagem e controle de estoque utilizados para receber e disseminar os insumos de um produto.

**Operações:** atividades necessárias para converter os insumos fornecidos pela logística interna na forma de produto final. Ex.: usinagem, embalagem, montagem e manutenção do equipamento.

**Logística externa:** atividades relacionadas com a coleta, armazenagem e distribuição física do produto final para o cliente. Ex.: armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais e processamento de pedidos.

**Marketing e vendas:** atividades concluídas para fornecer os meios que permitam que os clientes adquiram os produtos e os induzam a adquiri-los. Ex.: campanhas publicitárias e promocionais, escolha dos canais de distribuição adequados, seleção, desenvolvimento e apoio da força de vendas.

**Serviços:** atividades destinadas a realçar ou manter o valor de um produto. Ex.: instalação, reparo, treinamento e ajuste. Cada atividade deve ser examinada em relação às capacidades da concorrência como superior, equivalente ou inferior.

## **SISTEMA DE VALOR**

O conceito de cadeia de valor pode ser pensado de forma mais ampla, como um sistema de valor que inclui os fornecedores da organização, fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros, sub-contratados etc.

Os sistemas de valor aplicam o conceito de logística integrada, um conceito amplo que envolve os processos de planejamento, implementação e o controle de todo o fluxo de materiais, dos fornecedores até o cliente, e de informações, no sentido inverso.

Um desses processos refere-se à gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management), que envolve a adoção de práticas de global sourcing, parcerias com fornecedores, just-in-time, sincronização da produção, redução de estoques em toda a cadeia, revisão do sistema de distribuição etc.

O ótimo de um sistema de valores nasce da orquestração das várias capacidades individuais que o compõem.

cadeia de valores do distribuidor  
cadeia de valores do varejista  
cadeia de valores do fornecedor  
cadeia de valores do distribuidor  
cadeia de valores do fornecedor

## **CADEIA VIRTUAL DE VALOR**

Uma evolução do conceito de cadeia de valores

A idéia básica é que, em paralelo ao fluxo físico de geração de valor (dado pela cadeia de valores), corre um fluxo paralelo e virtual. pode acontecer em três níveis:

- 1. Visibilidade:** neste nível, uma linha de informações é construída, unindo toda a cadeia de valores (idealmente o sistema de valores). Essa linha pode envolver sistemas on-line, softwares integrados ou simples encontros entre gerentes. O resultado é uma maior visão de conjunto e a possibilidade, decorrente dessa visão, de racionalizar recursos e direcionar esforços com maior eficiência e eficácia.
- 2. Substituição:** neste nível, algumas atividades da cadeia física são substituídas por atividades virtuais com o apoio da TI. Um exemplo de substituição é dado pela implantação de sistemas CAD/CAM.
- 3. Novos negócios:** neste nível, a organização desenvolve novas oportunidades de negócios (novos mercados, novos nichos, novos serviços etc.), explorando possibilidades trazidas pela TI e tecnologia de comunicação. A utilização comercial da Internet tem possibilitado vários desenvolvimentos desse tipo.

## **GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

A gestão da qualidade total (TQM) é uma abordagem para toda a organização e envolve a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização.

## **OS PRÊMIOS NACIONAIS DE QUALIDADE**

Malcom Baldrige National Quality Award (foco no cliente e satisfação de clientes (com o maior número de pontos); qualidade e resultados operacionais; gestão da qualidade de processos; gestão e desenvolvimento de recursos humanos; planejamento estratégico da qualidade; informações e análise; e liderança dos altos executivos).

Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Os principais valores e conceitos do PNQ são:

QUALIDADE FOCADA NO CLIENTE	GESTÃO BASEADA EM FATOS
Liderança	Desenvolvimento de parcerias
Melhoria contínua dos processos e métodos de trabalho	Responsabilidade pública e cidadania
Participação e desenvolvimento dos funcionários	Foco nos resultados
Resposta rápida e velocidade em relação às demandas do mercado	Inovação
Enfoque preventivo e qualidade no projeto	Criatividade
Visão de futuro de longo alcance	Comportamento e transparência

O PNQ tem vários objetivos, a saber:

Estimular a melhoria da qualidade de produtos e serviços pela gestão para a excelência do desempenho.

Focalizar a gestão das organizações na satisfação das necessidades e expectativas do cliente.

Divulgar e compartilhar as estratégias bem-sucedidas das organizações premiadas, que são colocadas à disposição da comunidade empresarial.