

# Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE  
FINALISTAS 2018/19**



---

Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebentas de anos anteriores.

Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

---

## CAP 7. Estratégia Corporate e Diversificação

**Nota!** Conglomerado – uma empresa com mais do que um SBU (o mundo em que vivemos atualmente) – ex.: Nos Shoppings têm sempre as mesmas lojas e, no estrangeiro, as ruas são todas iguais em termos de loja (conglomerados em termos de alimentação: Continente, Pingo Doce,...)

### Direções estratégicas e Estratégia Corporativa



### Direções Estratégicas Corporate

		Produtos/Serviços	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	<b>A</b> <b>Penetração de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar posição</li><li>• Penetrar mercado</li></ul>	<b>B</b> <b>Novos produtos/serviços</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competências atuais</li><li>• Competências novas</li><li>• Superar expectativas</li></ul>
	Novos	<b>C</b> <b>Desenvolvimento de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Novos segmentos, territórios e/ou usos</li><li>• Competências novas</li><li>• Superar expectativas</li></ul>	<b>D</b> <b>Diversificação conglomerado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competências atuais</li><li>• Competências novas</li><li>• Superar expectativas</li></ul>

A – Posição normal de se começar;  
C – As empresas saem do bem-estar;  
B – Melhorar produtos ou procurar bons complementos  
D – Divesificação do risco; Ir para mercados novos.

### Diversificação

Diversificação envolve o aumento do número de produtos ou mercados servidos pela organização.

Diversificação relacionada envolve diversificação de produtos ou serviços relacionados com os negócios atuais da empresa, em termos de tecnologia, competências nucleares, ou outros sustentáculos de v.c.

Diversificação conglomerado (ou não relacionada) envolve diversificação em produtos ou serviços, sem relações com as áreas de negócio atuais da empresa.

## **A) Penetração de mercado**

A penetração de mercado refere-se a uma estratégia de aumento da quota da empresa nos mercados atualmente servidos e com a gama de produtos atual.

Esta estratégia:

- baseia-se nas aptidões estratégicas já estabelecidas pela empresa,
- mantêm-se os mercados e segmentos alvo, significando que haverá...
- aumento de poder de mercado da organização, levando a maior quota de mercado e maior quota nos negócios dos clientes e fornecedores, e ainda a...
- maiores economias de escala e benefícios de curva de experiência (descida percentual de custos unitários).

**Restrições na Penetração do Mercado:** retaliação dos concorrentes; constrangimentos legais; constrangimentos económicos (recessão ou crise de financiamento)

## **Consolidação & Desinvestimento**

A consolidação refere-se a uma estratégia pela qual uma organização se foca defensivamente nos mercados onde já está e com a sua atual gama de produtos.

Desinvestimento refere-se a uma estratégia de retirada de atividades marginais, a fim de se concentrar em segmentos e produtos mais valiosos dentro dos seus negócios atuais.

## **Desenvolvimento de produto**

Desenvolvimento de produto é a estratégia pela qual uma organização vai oferecer produtos novos ou modificados em mercados em que já atua.

Esta estratégia:

- envolve diversos graus de diversificação relacionada (em termos de produtos);
- pode ser dispendiosa e de alto risco
- pode exigir novas aptidões estratégicas
- normalmente envolve riscos de gestão de projetos.

## **C) Desenvolvimento do mercado**

Desenvolvimento de mercado refere-se a uma estratégia pela qual uma organização oferece os seus produtos atuais em mercados novos (para ela, em que antes não atuava). Ex.: mudança geográfica

Esta estratégia envolve diferentes graus de diversificação relacionada (em termos de mercados relacionados).

- também pode envolver algum desenvolvimento de produto (por exemplo, um novo estilo ou embalagem);
- pode obrigar a atrair novos utilizadores (por exemplo, a ampliação da utilização de alumínio para a indústria automóvel);
- pode envolver novas zonas geográficas (por exemplo, o alargamento do mercado para novas áreas – nomeadamente mercados internacionais)
- para ter sucesso, deve atender aos fatores críticos de sucesso do novo mercado;
- pode exigir novas aptidões estratégicas especialmente de marketing.

## **D) Diversificação em conglomerado**

Diversificação para conglomerado (ou não relacionada) leva a organização tanto para além dos seus mercados atuais como dos seus produtos atuais e aumenta radicalmente o escopo da organização (a sua gama de atividades e de mercados alvo). – aproveita-se o know-how

### **Indutores de diversificação**

- Explorar economias de gama - ganhos de eficiência através da aplicação dos recursos ou competências atuais da organização em novos mercados ou serviços.
- Exigir mais às competências de gestão a nível corporate.
- Explorar os processos internos superiores desenvolvidos ou em desenvolvimento.
- Buscar aumento do poder de mercado.

**Sinergia** - é o conjunto de benefícios obtidos quando as atividades ou ativos da organização se complementam entre si, de modo que o seu efeito combinado é maior que a soma das partes. (A sinergia é frequentemente referida como o efeito ' $2 + 2 = 5$ ')

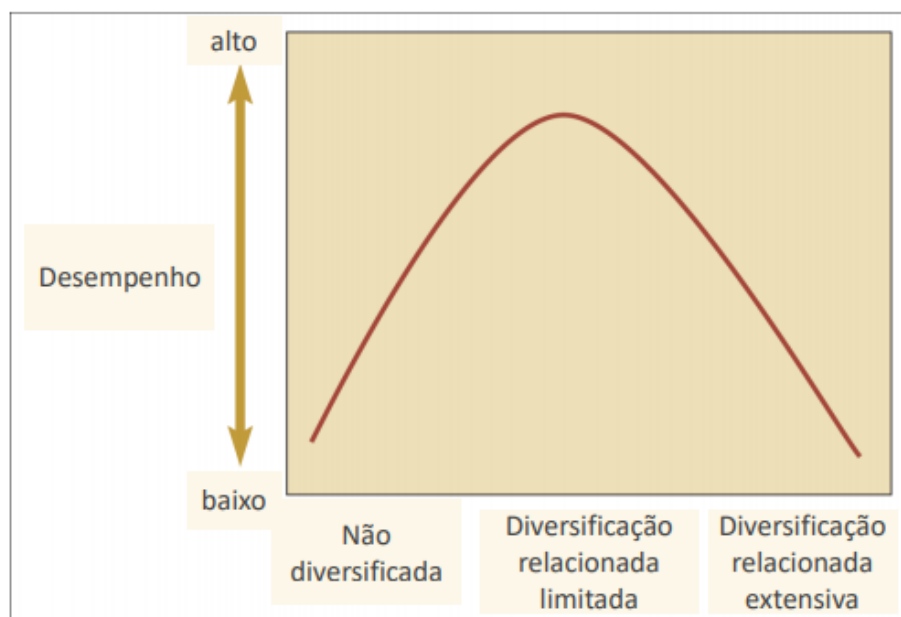
### **Indutores de diversificação destruidores de valor**

Alguns indutores de diversificação que podem envolver destruição de valor (sinergias negativas):

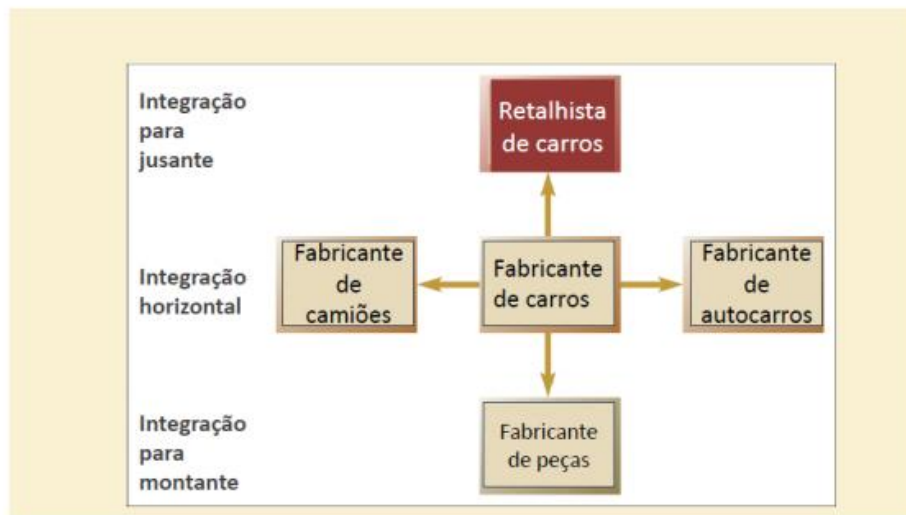
- Responder ao declínio do mercado,
- Dispersão do risco
- Ambições dos gestores

(Apesar de a dispersão do risco e a resposta ao declínio do mercado serem duas justificações comuns para a diversificação não relacionada, a teoria financeira sugere que são erradas.)

## **Diversificação e desempenho**



# Opções de diversificação e integração



A **integração vertical** descreve a entrada em atividades em que a organização se torna fornecedor e/ou cliente de si mesma:

- Integração para montante refere-se ao seu envolvimento em atividades fornecedoras do negócio atual da empresa. (fabricante)
- Integração para jusante refere-se ao seu envolvimento em atividades clientes do negócio atual da empresa.

## Subcontratação

Subcontratação ou terceirização (outsourcing) é o processo pelo qual atividades anteriormente realizadas internamente são subcontratadas a fornecedores externos. (Permite às empresas focalizarem-se e especializarem-se)

### Exemplos:

- Subcontratação da fabricação de componentes por um fornecedor especializado
- Terceirização de atividades não essenciais para um local mais barato (ex. os call centers)
- Outsourcing para um fornecedor especializado (por exemplo, IT).

### Subcontratar ou não?

A decisão de integrar ou subcontratar procura o equilíbrio entre os dois fatores distintos:

- Aptidões estratégicas relativas: O subcontratante tem o potencial de fazer o trabalho muito melhor do que nós?
- Risco de oportunismo: É de esperar que, com o tempo, o subcontratante tire vantagem inadequada da relação?

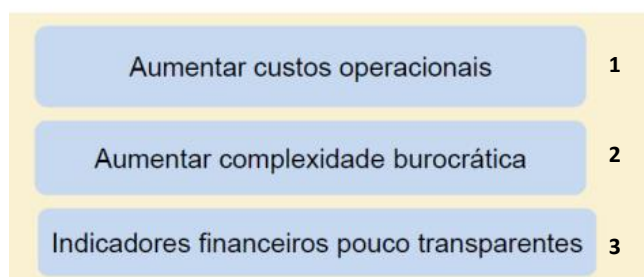
**Problema de subcontratar**: de subcontratado pode passar a concorrente; as patentes e alvarás não possuem uma proteção assim tão elevada; a subcontratação pode levar com muita facilidade à substituição

## Actividades que acrescentam valor



Standardização - apesar de haver diferenças nos vários países - Ex: Franchising

## Atividades que destroem valor

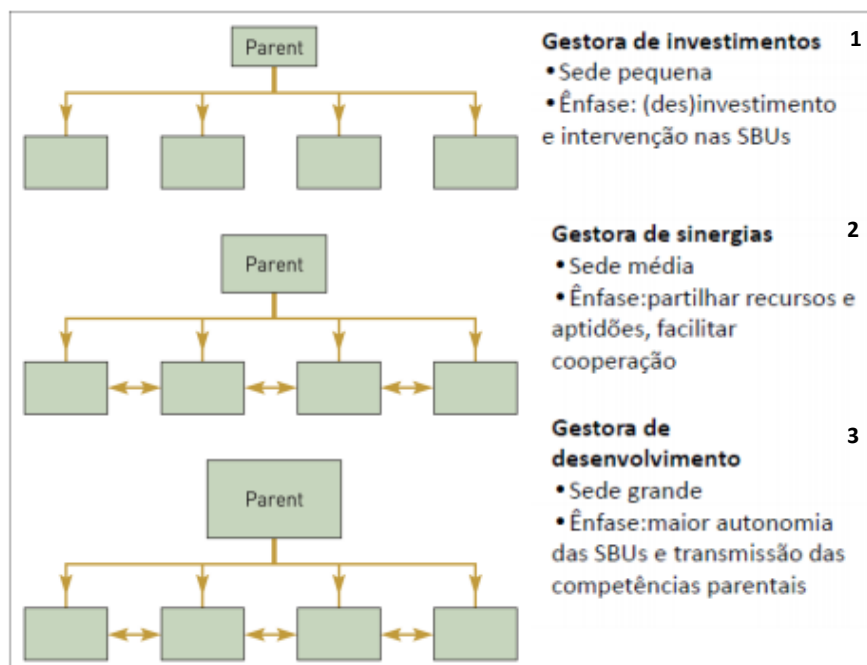


1 – Um conglomerado não tem propriamente rendimentos, como tal envia-se um fee para cada SBU com os custos operacionais (por vezes relacionando com o EBITDA de cada empresa) Ex: Posuo 500 advogados para 10 empresas, é necessário repartir a remuneração destes advogados pelas 10 empresas

2 – Sendo que o manager não está presente, as coisas só funcionam com regras (contratos, fees,..) e isso traz muita dificuldade em reverter decisões

3 – A maior parte das empresas são cotadas logo vive das cotações, da distribuição de dividendos,... vive de reconhecimento público, logo os gestores trabalham para resultados, mesmo que se ficassem com os ativos isso traria lucros (Ex: Desistir de uma SBU para pagar dividendos)

## Lógicas Corporativas – tipos de conglomerados





1. A empresa matriz **gestora de carteira de negócios** (portfólio) funciona como um investidor ativo no mercado de ações, de modo que os acionistas da organização não são capazes de fazer porque estão muito dispersos ou são muito inexperientes. Conglomerados com um conjunto de atividades diversas que vão vendendo e comprando em função da sua valorização e têm pouca intervenção nas SBUs

**Ex:** Banco Espírito Santo pegou no dinheiro e investiu em conglomerados (Ex: conglomerados com SBUs de autoestradas são as que têm menor risco)

2. A empresa matriz **gerente de sinergias** é uma empresa controladora que busca acrescentar valor para as unidades de negócios, identificando gerindo as sinergias entre as unidades de negócios. Mais participativas nas SBUs; Tenta perceber cada SBU e pô-las a trabalhar em conjunto, aproveita as sinergias para criar valor; Negócio tipicamente americano

**Ex:** Apple lançou o iphone, depois ao lançar o Ipad venderam muito mais devido ao sucesso do iphone

3. A empresa matriz **desenvolvedor parental** procura empregar as suas próprias capacidades nucleares para acrescentar valor aos seus negócios. Entra no capital da SBU e ajuda-a a desenvolver (ex: Investidor tem escritórios em Angola e leva para lá a SBU); acompanha e partilha valor com as SBUs

**Ex:** Grupo Securitas (Escandinávia) começa a entrar numa empresa portuguesa de fechaduras e essa empresa passou a estar sempre em todos os stands da securitas e abrir portas em muitos sítios; Facebook comprou o whatsapp por 20 biliões de euros ainda que o whatsapp valha 10 milhões, isto porque o facebook está a perder clientes e o whatsapp tem o que se procura: Guardar contactos

**Matriz de Carteira de Negócios** – forma como os conglomerados analisam as suas SBUs

- **Matriz BCG** – matriz de crescimento \*1
- **Matriz GE** – matriz direcional de políticas \*2
- **Matriz parental de Ashridge** \*3

### 1\* Matriz “crescimento-quota” de mercado (BCG)



- Um **ponto de interrogação** é uma unidade de negócios num mercado em crescimento, mas que não tem uma quota de mercado elevada. - Expectativas de ganhar quota, investe; Para esse investimento preciso de cash cows porque sempre que este tipo de produto cresce, é necessário investir; Todos os negócios começam neste tipo; (Ex: começar com uma guest house no Porto: Comprar mais mesas, contratar mais empregados,...)
- Uma **estrela** é uma unidade de negócios num mercado crescente e que tem uma elevada quota nesse mercado. - não dá para distribuir dividendos só com produtos deste tipo (Ex: Restaurante já existente na baixa com sucesso)
- Uma **vaca leiteira** é uma unidade de negócios que tem uma elevada quota de mercado num mercado maduro.
- Um **peso morto** é uma unidade de negócios que tem uma baixa participação de mercado num mercado estagnado ou em declínio. - Produto que se deve vender (Ex: Restaurante em Matosinhos onde tem havido um decréscimo de clientes)



## PROBLEMAS E SINTOMAS

PROBLEMAS	SINTOMAS
Excesso de “vira-latas”	Fluxo de caixa inadequado; Lucros inadequados e crescimento inadequado.
Excesso de “crianças problemas”	Fluxo de caixa inadequado e lucro inadequado.
Excesso de “estrelas”	Investimento excessivo; Necessidade excessiva de controle e crescimento e lucros instáveis.
Excesso de “vacas leiteiras”	Fluxo de caixa excessivo a curto prazo; Crescimento inadequado e poucas oportunidades de pesquisa e crescimento.

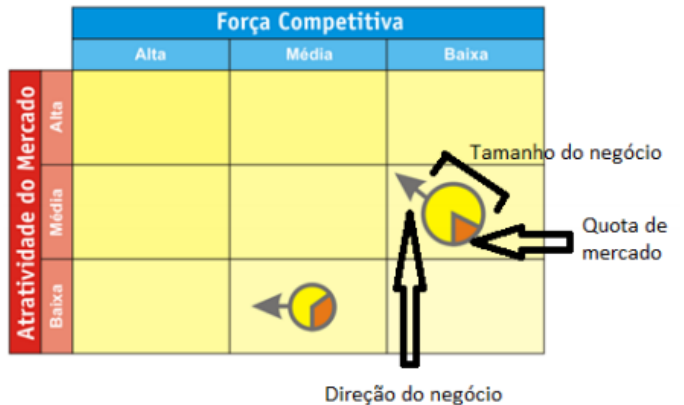
### Problemas com a matriz BCG:

- imprecisão de definições (ambiguidade),
- pressuposto implícitos do mercado de capitais,
- problemas de motivação,
- profecias auto-realizáveis
- possíveis ligações com outras unidades de negócio.

## 2\* Matriz GE (McKinsey) – mais complexa e definida que a BCG

As unidades estratégicas de negócios são representadas por círculos, onde:

- O tamanho do círculo representa a dimensão do mercado,
- O tamanho da fatia representa a sua participação de mercado,
- As setas representam a direção e o movimento da unidade de negócio no futuro.



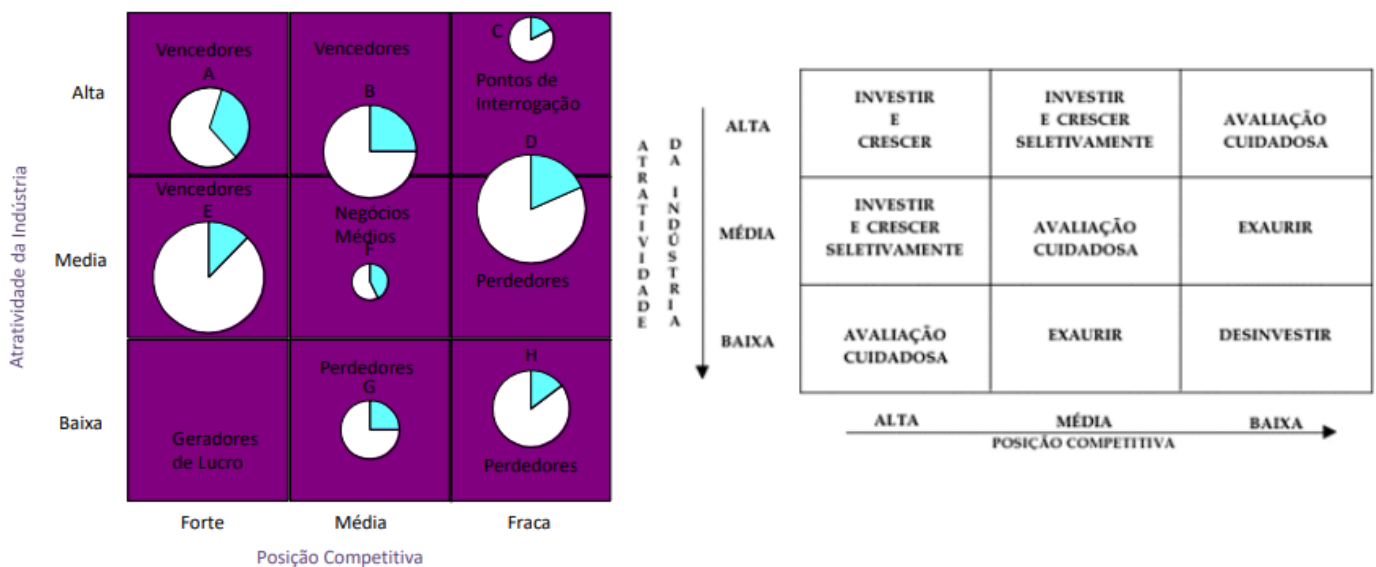
**Atratividade do mercado é afetada por:**

- Taxa de crescimento do mercado
- Tamanho do mercado
- Receitas do mercado
- Tendências de preço (Em Portugal, a tendência é aumentar porque antigamente todos os custos eram mais baixos, a mudança do escudo para o euro fez aumentar os custos, mas, naturalmente, há uma tendência para a estagnação dos preços)
- Rivalidade dos concorrentes
- Risco total do retorno dos investimentos no sector
- Barreiras para entrada no sector
- Oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços
- Variação da Procura
- Fatores macro ambientais (PEST)

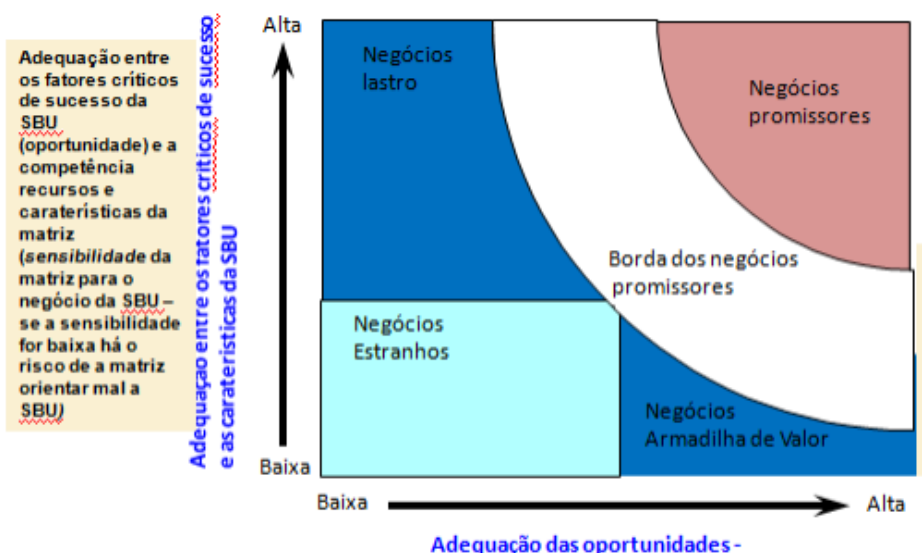
### Fatores internos que afetam a força competitiva:

- Força dos ativos e das competências
- Força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing)
- Quota de mercado
- Taxa de crescimento da quota de mercado
- Retenção de clientes
- Margem de lucro em relação aos concorrentes
- Capacidade de produção e força de distribuição (Ex: Amazon entrou na Índia, mas não conseguiu entregar as encomendas a tempo; quando a Jerónimo Martins entrou na Polónia quase que faliu devido às épocas de neve)
- Patentes tecnológicas e de outras inovações (Na China, registaram uma marca portuguesa, então essa empresa tinha que importar os produtos sem marcar e colocar a marca em Portugal, aumentando o custo)
- Acesso a recursos financeiros e investimentos

### Matriz GE



### 3\* Matriz Parental



Adequação entre, por um lado, as oportunidades de melhoria para a unidade 'qualquer' matriz e, por outro, as competências, recursos e características potencial" para a participada)

1. **Unidades de Negócios promissoras** - a matriz entende-as bem e pode agregar valor. Elas são o núcleo da estratégia futura.

2. **Unidades de negócios 'lastro'** - a matriz entende-as bem mas pouco é capaz de fazer por elas. Elas poderiam ter o mesmo sucesso como empresas independentes e ser poupadas à burocracia parental.

3. **As Unidades de Negócios "armadilha de valor"** são perigosas. Há oportunidades atrativas para adicionar valor, mas a falta de "feeling" da matriz pode resultar em mais danos do que benefícios. A matriz pai precisa de novas aptidões ou recursos para mover os negócios 'armadilha' para o grupo das 'promissoras'. É mais fácil vendê-los a outra matriz corporativa capaz de lhe acrescentar valor, em troca de um valor superior ao que valem para nós.

4. **As Unidades de Negócios estranhas ('alienígenas')** não se ajustam ao conjunto. Elas oferecem pouca oportunidade para a matriz acrescentar valor pois não as entende. A melhor estratégia é a saída.