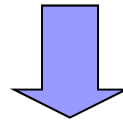
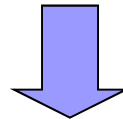


Introdução

Sucesso organizacional + Ambiente de Mudança

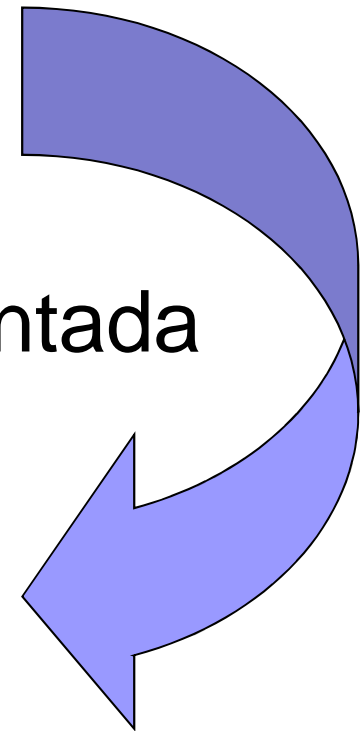


Adotar uma **ESTRATÉGIA**



Criar vantagem competitiva sustentada

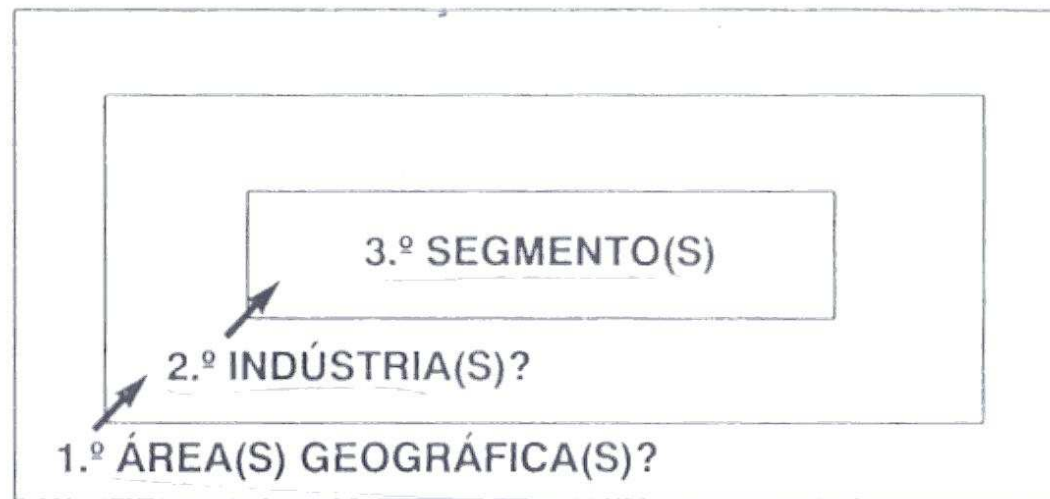
Elemento unificador que dá coerência e direcção às decisões individuais da empresa



O que é Estratégia?

■ Nos Negócios

- Em que área(s) geográfica(s)
- Em que indústria(s)
- Em que segmento(s)





O que é Estratégia?

- Segmento

- Subconjunto de clientes com necessidades homogéneas entre si e heterogéneas em relação a outros subconjuntos
- Fator crítico de sucesso
 - Aspecto que decide a compra

O que é Estratégia?

■ Estratégia ≠ Tática

Onde?

Plano global para desenvolver recursos que garantem um posicionamento favorável

Como?

Esquema para uma acção específica

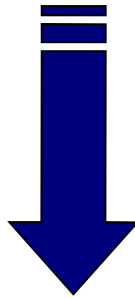
O que é Estratégia?

Decisões	Estratégia	Tática
Muito Importantes	Entrada em nova indústria	Substituição de publicidade na TV pela rádio ou jornal
Pouco Importantes	Saída de um segmento e entrada em outro semelhante na mesma indústria	Mudança de publicidade do programa X para Y na CNN
Longo Prazo	Entrada em nova área geográfica	Construção de uma nova fábrica
Curto Prazo	Saída de um segmento	Campanha de <i>Merchandising</i>

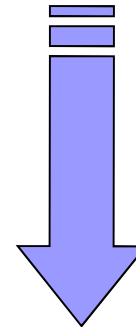
In, Senhores da Guerra, Vasconcelos e Sá, 1997

O que é Estratégia?

■ Estratégia ≠ Planejamento

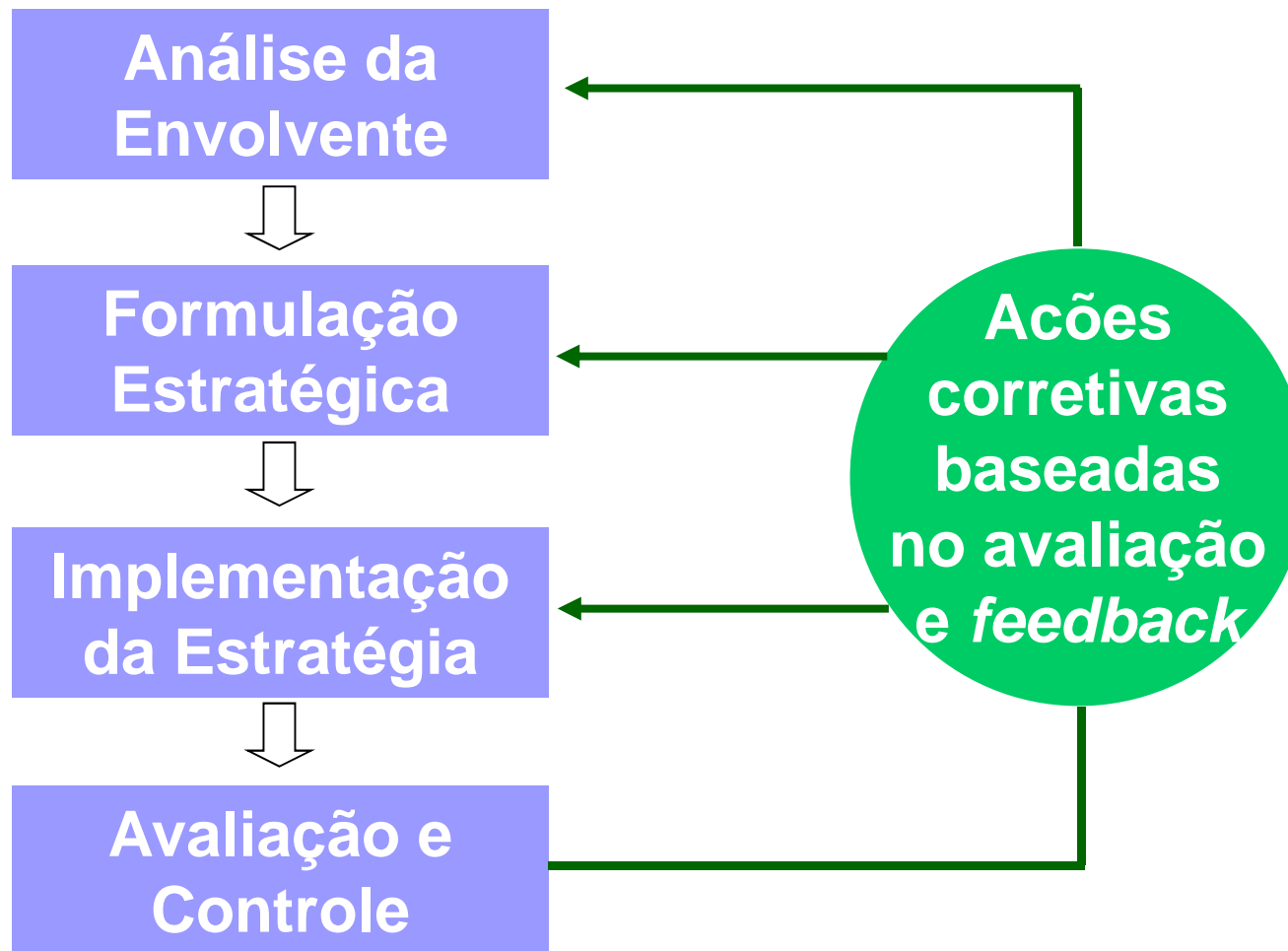


Pensamento Estratégico
+
Planeamento Estratégico
+
Implementação



**Processo formal de preparação para
incertezas, através da formulação
dos futuros rumos de acção**

O Processo de Gestão Estratégica





O Processo de Gestão Estratégica

- **Análise da Envoltente**
 - Identificar factores estratégicos externos e internos

- **Formulação Estratégica**
 - Desenvolver planos para a gestão efetiva das oportunidades e ameaças considerando as forças e fraquezas da empresa.
 - Planos
 - Quem, o quê, quando, como e por quanto!



O Processo de Gestão Estratégica

- Implementação da Estratégia
 - Colocar a estratégia em ação
 - Planos, orçamentos e procedimentos

- Avaliação e Controle
 - Compara a performance atual com a desejada
 - Utilizar informação gerada para tomar ações corretivas



O Processo de Gestão Estratégica

- **Análise da Envoltente**
 - Externa e interna

- **Formulação Estratégica**
 - Estratégias competitivas de Porter
 - Dimensões estratégicas
 - Análise de carteiras de produtos



Análise Externa

■ Análise PEST

□ Forças Político-legais

- Leis anti-monopólio; Taxas importação; Estabilidade política; Leis do trabalho; Leis ambientais; etc.

□ Forças Económicas

- Taxa de juro; Inflação; IRC; Taxa desemprego; Tendência do PIB; custo da energia; etc.

□ Forças Sócio-culturais

- Taxa de crescimento da população; Estilo de vida; Cultura; Religião; Distribuição etária; Distribuição do rendimento; etc.

□ Forças Tecnológicas

- Patentes; Elevados investimentos em R&D; Automação; CAD/CAM; Inovações tecnológicas, etc.



Análise Externa

- Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”

- Potencial de novas entradas

- Varia inversamente com “barreiras à entrada”

- Imagem de marca
 - Diferenciação do produto
 - Legais (Monopólios)
 - Tecnológicas
 - Custos de mudança
 - Economias de escala

- Varia diretamente com a rendibilidade da indústria



Análise Externa

- Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”
 - Pressão de substitutos
 - Relação preço/desempenho
 - Propensão do comprador
 - Poder negocial do fornecedores
 - N.º de fornecedores
 - Fornecedores alternativos
 - Produtos substitutos
 - Nossa importância no faturamento do fornecedor



Análise Externa

- Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”
 - Poder negocial dos clientes
 - Quantos clientes
 - Volume das suas compras
 - Inexistência de diferenciação
 - Produtos substitutos
 - Integração a montante



Análise Externa

- Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”
 - Rivalidade entre concorrentes atuais
 - Crescimento da indústria
 - Número de concorrentes
 - Custos fixos elevados
 - Reduzida diferenciação
 - Barreiras à saída



Análise Externa

- Análise da Indústria – “5 Forças competitivas de Porter”
 - Conclusão
 - As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria
 - Posicionamento do negócio
 - Qualidade/Preço
 - Baixo custo vs. Diferenciação



Análise Interna

- Análise de Recursos
 - Recursos organizacionais
 - Inovação
 - Produção
 - Organização
 - Gestão
 - Marketing
 - Pessoal
 - Finanças



Análise Interna

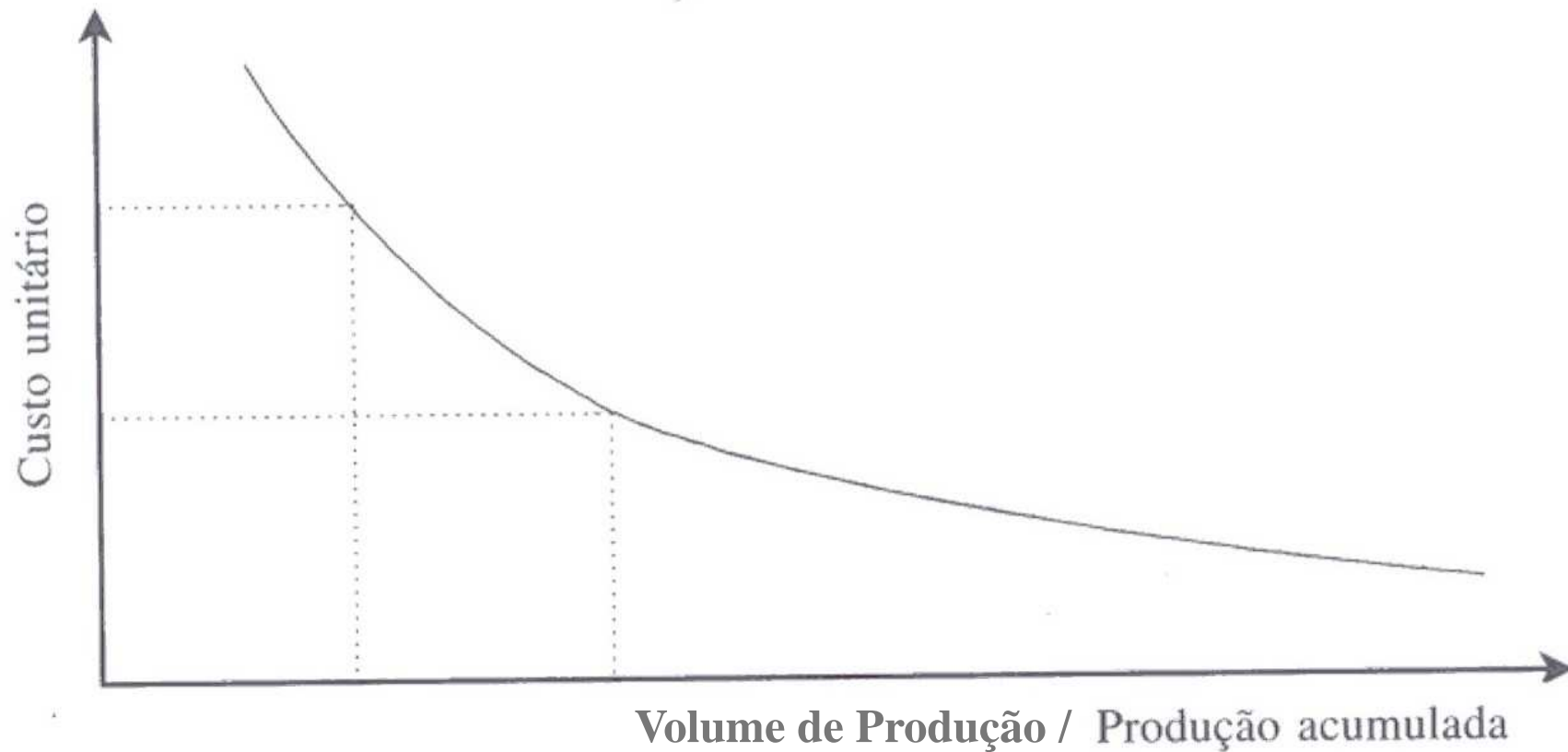
■ Análise de Recursos

□ Custos

- Economias de escala
- Economias de experiência
- Economias de gama (Sinergias)
 - Mercados
 - Custos
 - Sinergia Tecnológica
 - Gestão

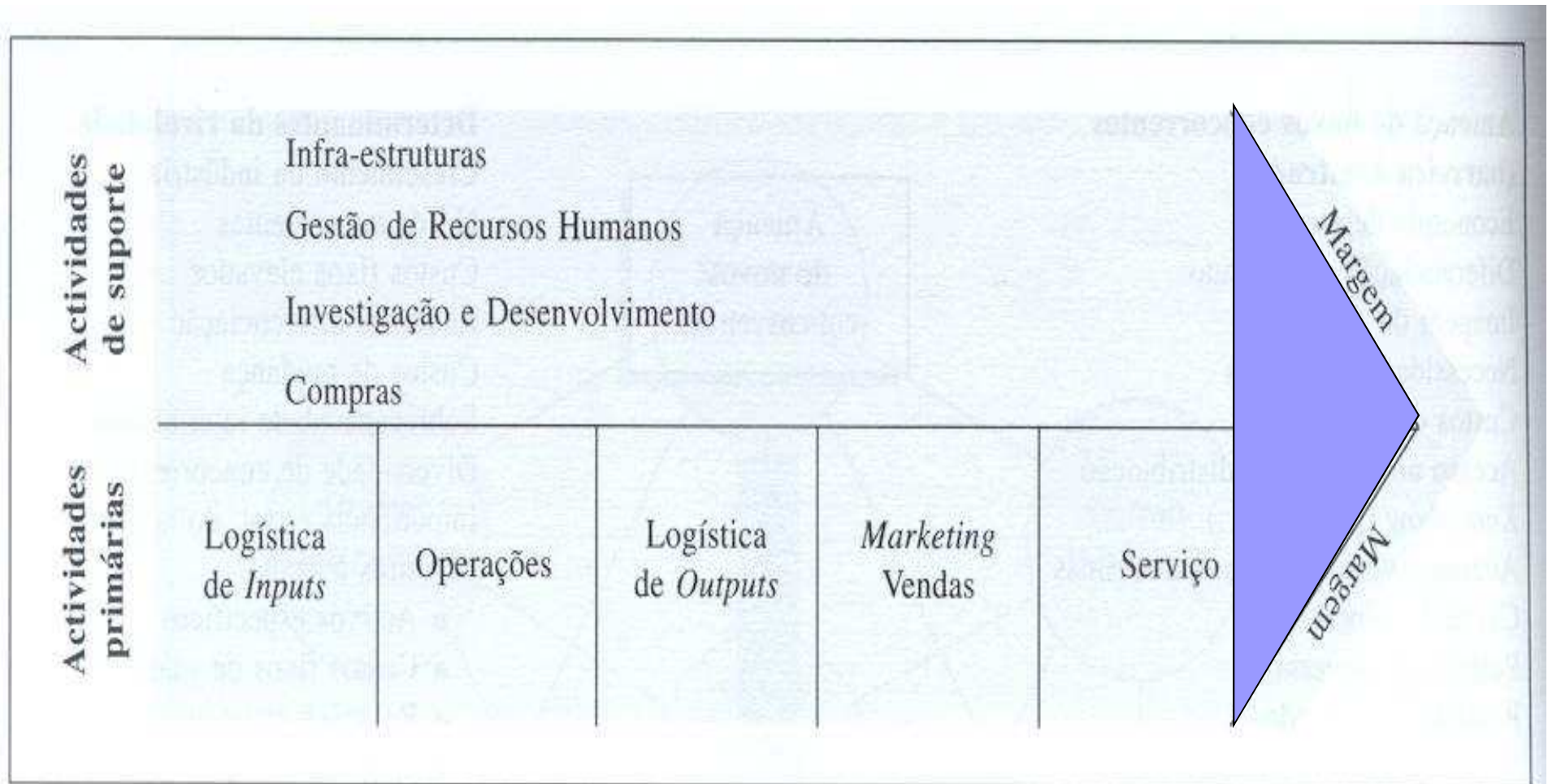
Análise Interna

- Análise de Recursos
 - Economias de escala e experiência



Análise Interna

■ Análise da Cadeia de Valor



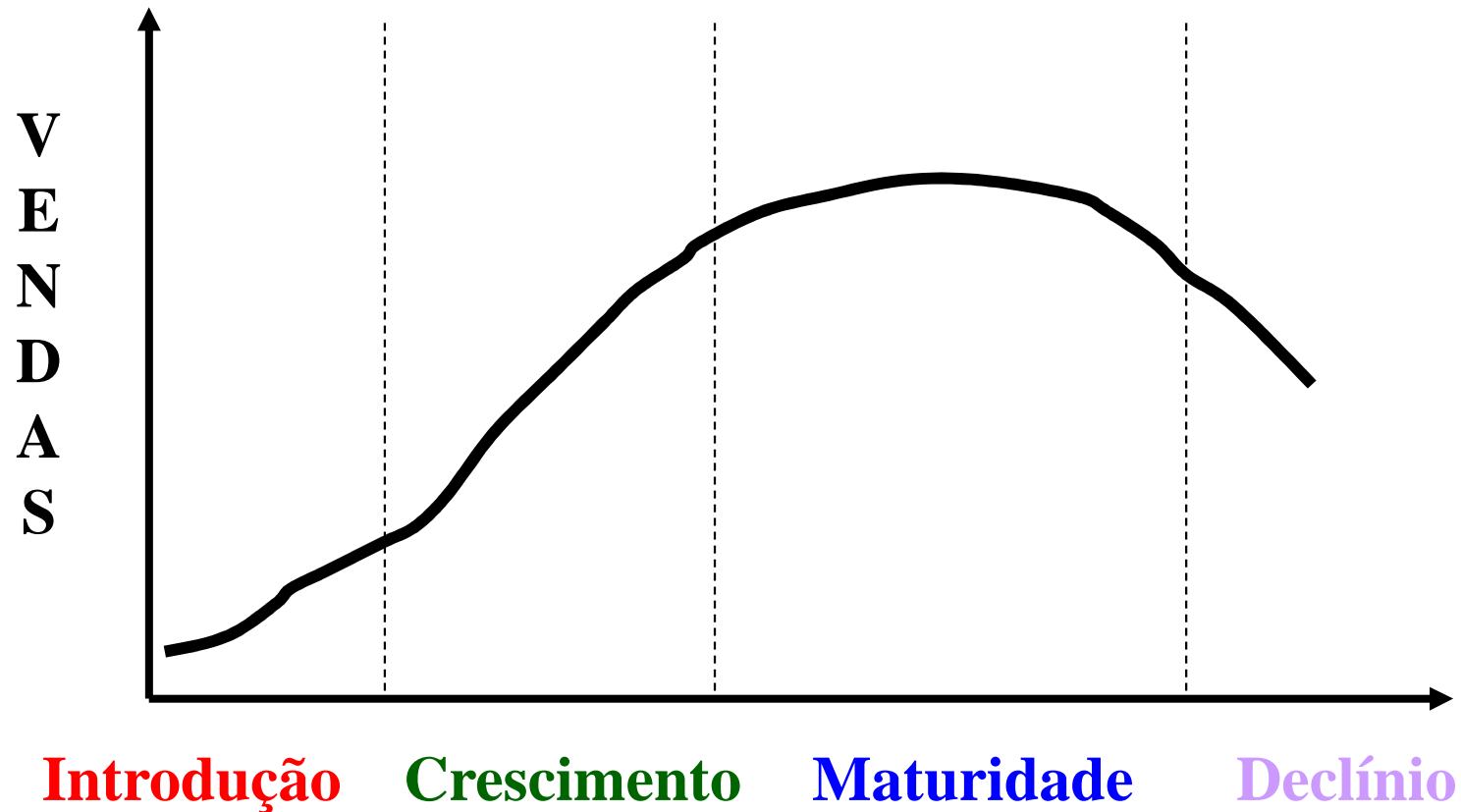


Análise Interna

- Análise da Cadeia de Valor
 - Examinar ligações entre as varias atividades na criação de valor do produto.
 - Aumentar custos de produção com maior controle de qualidade, pode diminuir custos de serviços pós-venda.
 - Encontrar economias de gama e escala entre a CV de diferentes produtos.
 - As diferenças entre as CV dos competidores.
 - Vantagem competitiva.

Análise Interna

■ Ciclo de Vida dos Produtos





Análise Interna

- Ciclo de Vida dos Produtos
 - Ajuda a perceber a interdependência entre os vários departamentos funcionais da organização
 - Impacto que o momento das ações tem na performance
 - A duração depende do tipo de produto
 - Micro processador vs. Automóvel



Análise Interna

■ Ciclo de Vida dos Produtos

□ Pré-comercialização / INOVAR

- I&D
- Previsão de vendas
- Testes de mercado e Produção
- Pessoal

□ Introdução / INFILTRAR

- Fornecedores
- Financiamento
- Programar a produção e o MK
- Concorrência



Análise Interna

■ Ciclo de Vida dos Produtos

□ Crescimento / AVANÇAR

- I&D em inovações
- Economias de escala
- Concorrência
- Fidelização

□ Maturidade / DEFENDER

- Cortar custos
- Re-introdução do produto
- Serviço ao cliente
- Segmentos de mercado



Análise Interna

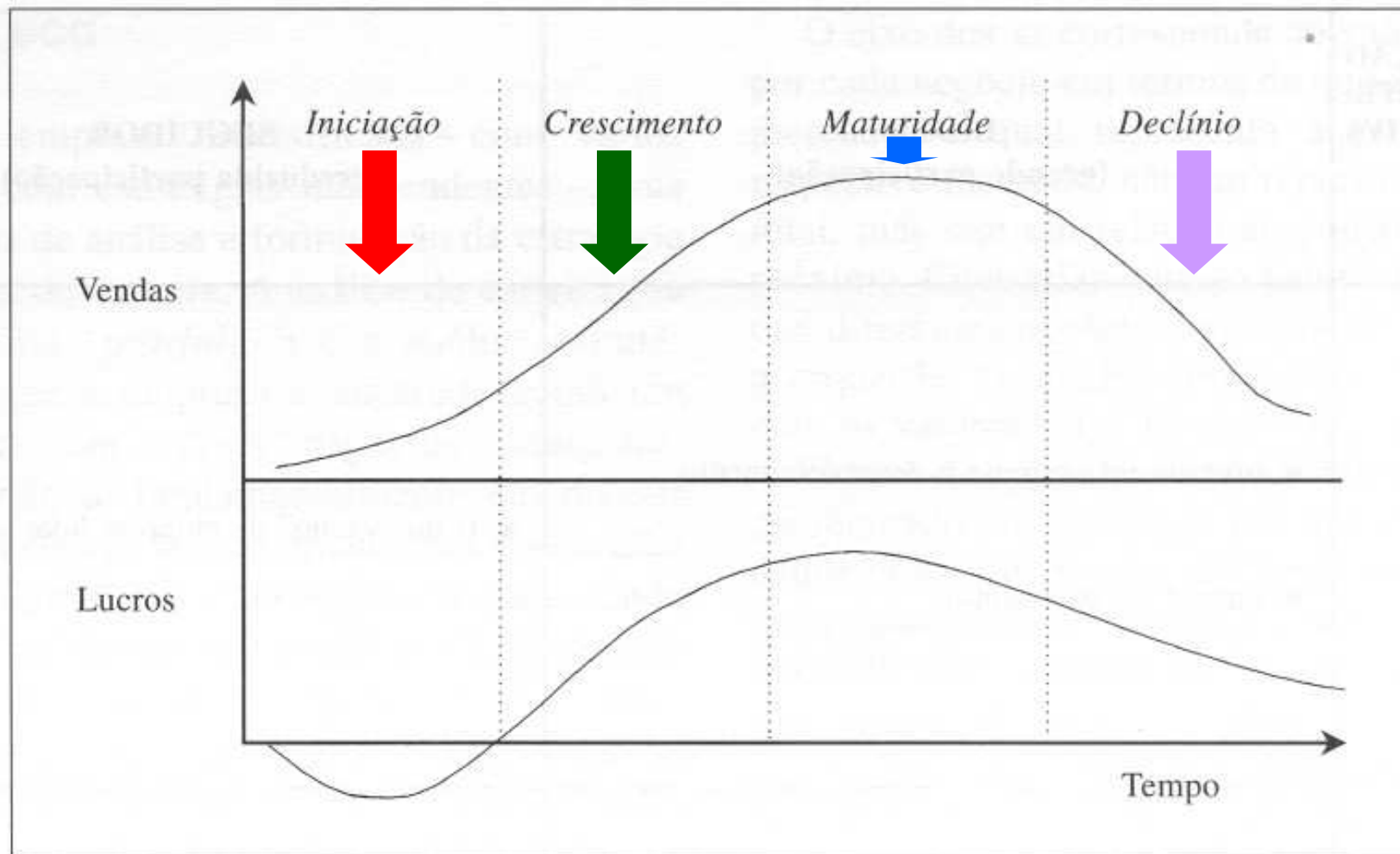
■ Ciclo de Vida dos Produtos

□ Declínio / RETIRAR

- Reduzir produção e MK
- Inventários
- Pessoal
- Promoções vs. Preço
- Planear fim da produção

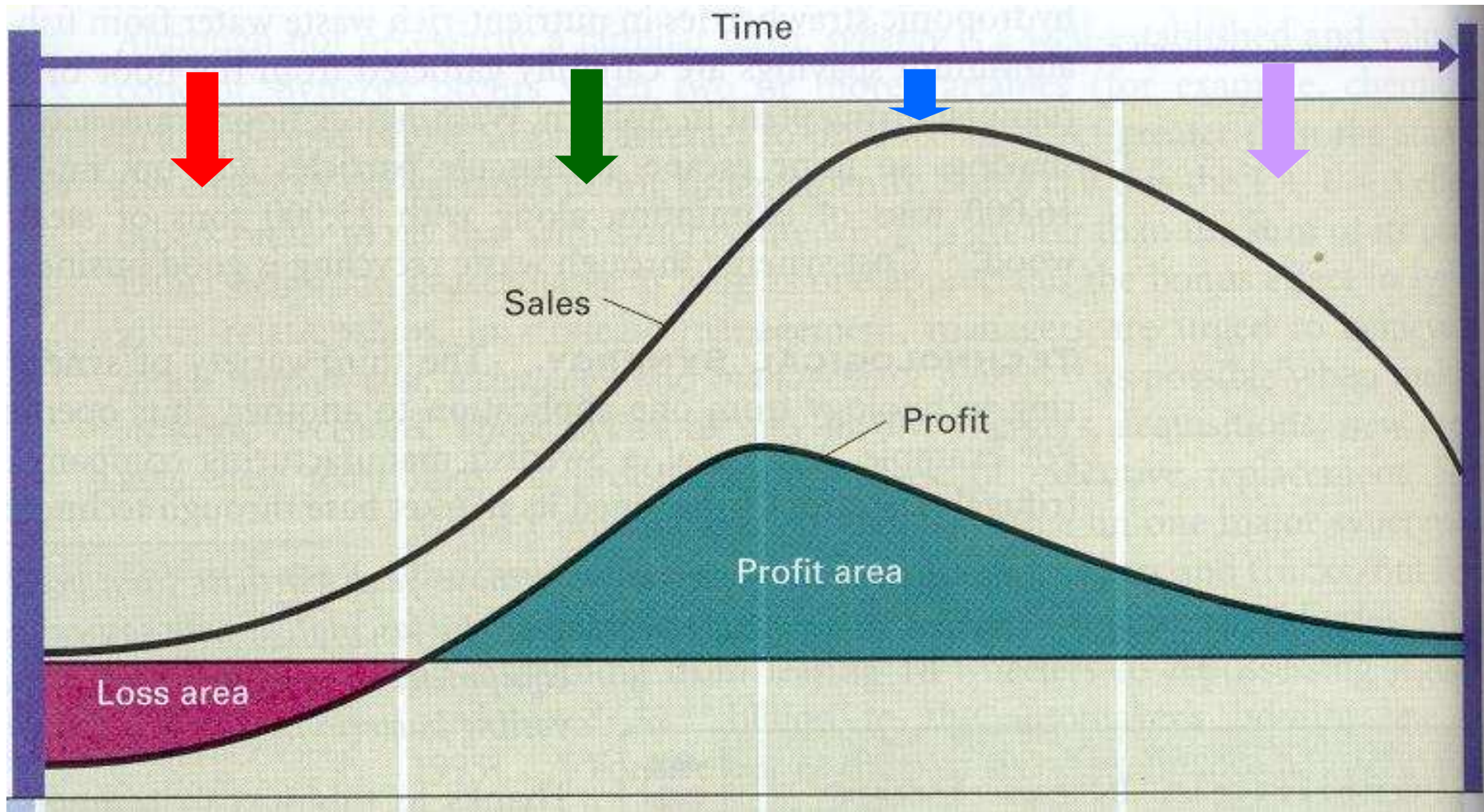
Análise Interna

■ Ciclo de Vida dos Produtos



Análise Interna

■ Ciclo de Vida dos Produtos



Análise SWOT

<p>ANÁLISE INTERNA</p> <p>ANÁLISE EXTERNA</p>	<p>S</p> <p><i>(Strengths)</i></p> <p>Pontos fortes</p>	<p>W</p> <p><i>(Weaknesses)</i></p> <p>Pontos fracos</p>
<p>O</p> <p><i>(Opportunities)</i></p> <p>Oportunidades</p>	<p>SO</p> <p>Maxi maxi</p>	<p>WO</p> <p>Mini max</p>
<p>T</p> <p><i>(Threats)</i></p> <p>Ameaças</p>	<p>ST</p> <p>Maxi mini</p>	<p>WT</p> <p>Mini mini</p>



Análise SWOT

**Pontos Fortes
e Fracos da
Organização**

Nicho Certo
**(os mercados em
que a organização
tem qualidades
únicas para servir)**

**Oportunidades
e Ameaças da
Envolvente**



■ **OBRIGADO**

■ **TENHAM UMA EXCELENTE SEMANA**