

GESTÃO 2019-2020

Capítulo 7. O horizonte estratégico da gestão

Luís Mira da Silva
Francisco Gomes da Silva

Ferramentas de análise estratégica

- Análise de competitividade de Porter
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- Business model canvas

Análise de competitividade - Porter

Análise de competitividade

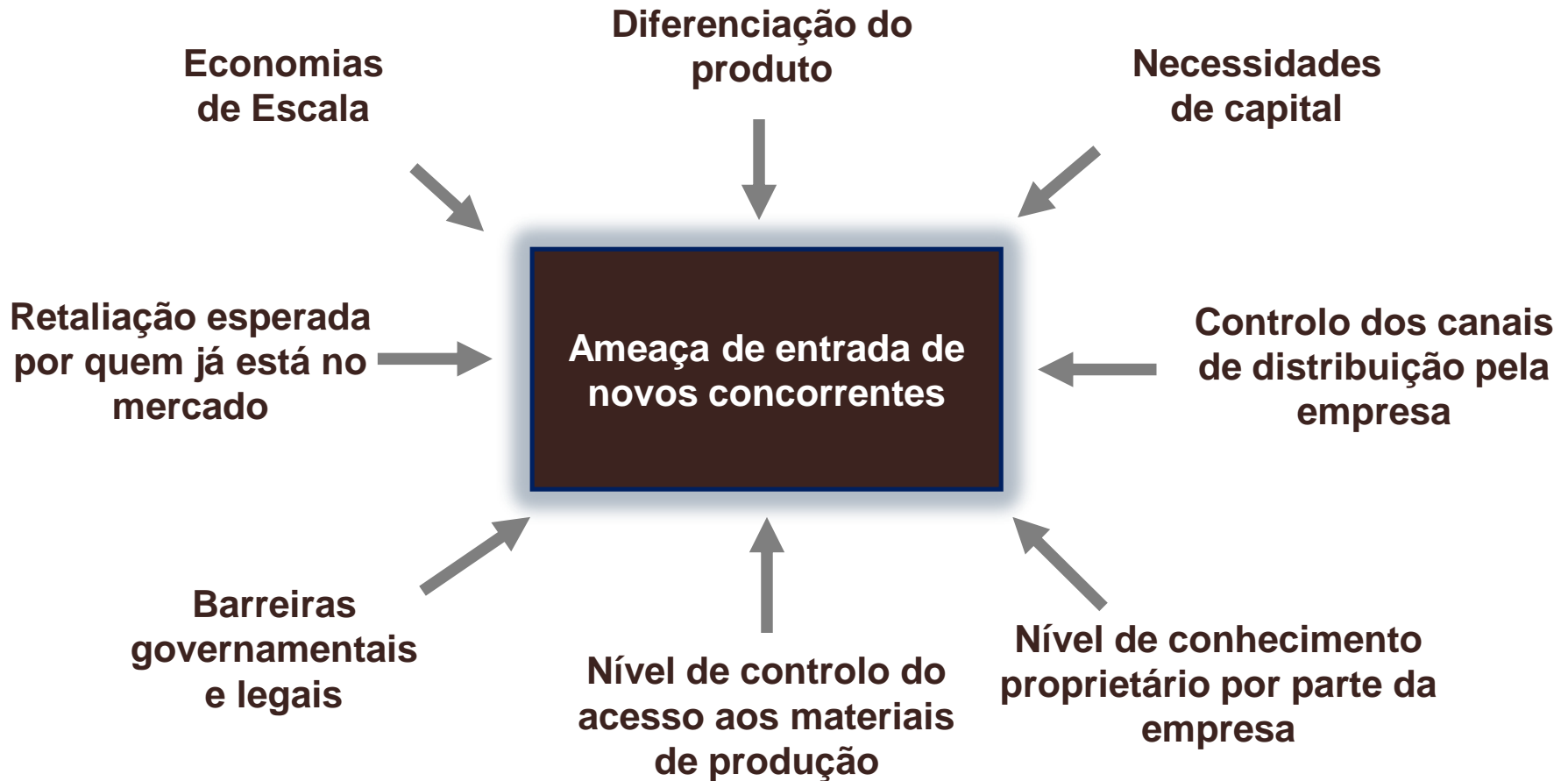
Atratividade da Indústria: Modelo das Cinco Forças de Michael Porter

- Ameaças à entrada
- Poder dos clientes
- Poder dos fornecedores
- Ameaça de substitutos
- Competição na indústria (rivalidade competitiva)
- Fatores críticos de sucesso e insucesso
- Análise dinâmica
- O que é possível mudar...

Modelo das Cinco Forças - Porter



Modelo das Cinco Forças - Porter



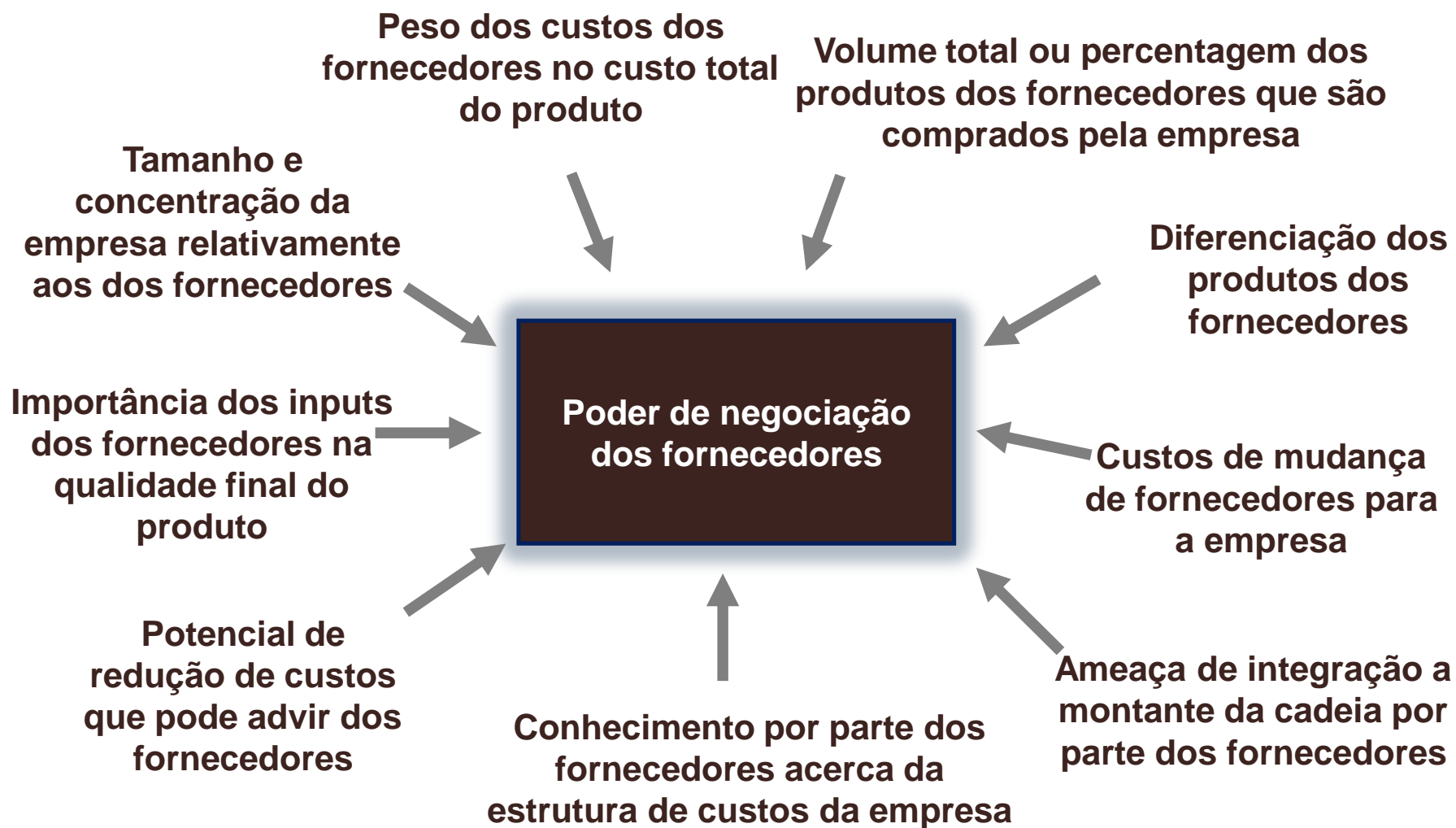
Ameaça de Novas Entradas

1

	A ameaça de entrada de novos concorrentes é grave quando	Condições no mercado da ...	Implicações para a atractividade do mercado
As economias de escala são:	REDUZIDAS	REDUZIDAS	DESFAVORÁVEL
A diferenciação do produto é:	REDUZIDA	REDUZIDA	DESFAVORÁVEL
As necessidades de capital são:	REDUZIDAS	ELEVADAS	FAVORÁVEL
O controlo dos canais de distribuição por parte da empresa é:	REDUZIDO	REDUZIDO	DESFAVORÁVEL
O nível de conhecimento proprietário por parte da empresa é:	REDUZIDO	ELEVADO	FAVORÁVEL
O nível de controlo do acesso aos factores de produção é:	REDUZIDO	REDUZIDO	DESFAVORÁVEL
As barreiras legais e governamentais são:	REDUZIDAS	REDUZIDAS	DESFAVORÁVEL
A retaliação esperada das empresas existentes é:	REDUZIDA	REDUZIDA	DESFAVORÁVEL

CONCLUSÃO: ALTAMENTE DESFAVORÁVEL!

Modelo das Cinco Forças - Porter



Poder dos Fornecedores

2

	O poder dos fornecedores é forte quando:	Condições no mercado da ...	Implicações para a atractividade do mercado
O tamanho e a concentração da empresa relativamente aos dos fornecedores são:	REDUZIDOS		
O volume total ou a percentagem dos produtos dos fornecedores que são comprados pela empresa são:	REDUZIDOS		
A diferenciação dos produtos dos fornecedores é:	ELEVADA		
Os custos de mudança de fornecedores para a empresa são:	ELEVADO		
A ameaça de integração a jusante da cadeia por parte dos fornecedores é:	ELEVADA		
O conhecimento por parte dos fornecedores acerca da estrutura de custos da empresa é:	ELEVADO		
O potencial de redução de custos que pode advir dos fornecedores é:	ELEVADA		
A importância dos inputs dos fornecedores na qualidade final do produto é:	ELEVADA		
O peso dos custos dos fornecedores no custo total do produto é:	ELEVADO		

Modelo das Cinco Forças - Porter



Poder dos Clientes

3

O poder dos clientes é forte quando:

Condições no mercado da ...

Implicações para a atractividade do mercado

O tamanho e a concentração dos clientes relativamente à empresa são:

ELEVADOS

O volume total ou a percentagem dos produtos da empresa que são comprados pelo principal cliente são:

ELEVADOS

A diferenciação dos produtos da empresa é:

REDUZIDA

Os custos de mudança para os clientes são:

REDUZIDOS

A ameaça de integração a montante da cadeia por parte dos clientes é :

ELEVADA

O conhecimento por parte dos clientes acerca da estrutura de custos da empresa é:

ELEVADO

O potencial de redução de custos para os clientes que pode advir do produto da empresa é:

REDUZIDO

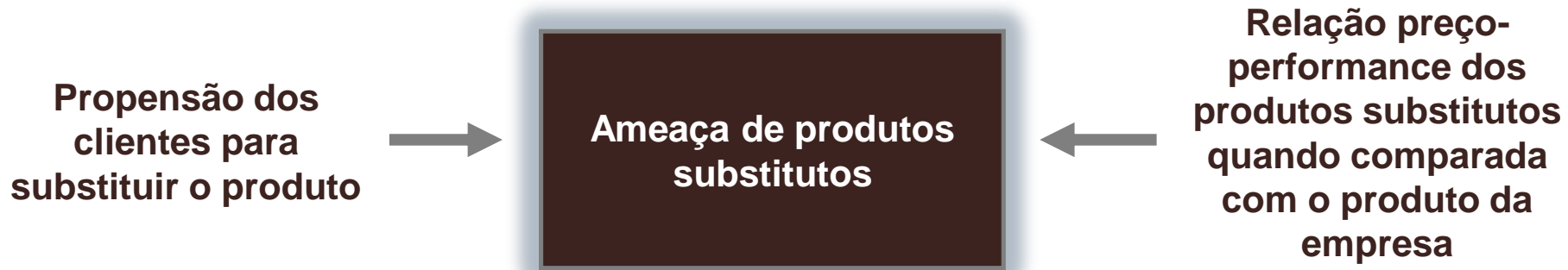
A importância do produto da empresa na qualidade final do produto dos clientes é:

REDUZIDA

O peso dos custos do produto da empresa no custo total do produto dos clientes é:

REDUZIDO

Modelo das Cinco Forças - Porter



Ameaça de Substitutos

4

	O ameaça dos substitutos é maior quando:	Condições no mercado da ...	Implicações para a atractividade do mercado
A propensão dos clientes para substituir o produto é:	ELEVADA		
A relação preço-performance dos produtos substitutos relativamente ao produto da empresa é:	ELEVADA		

Modelo das Cinco Forças - Porter

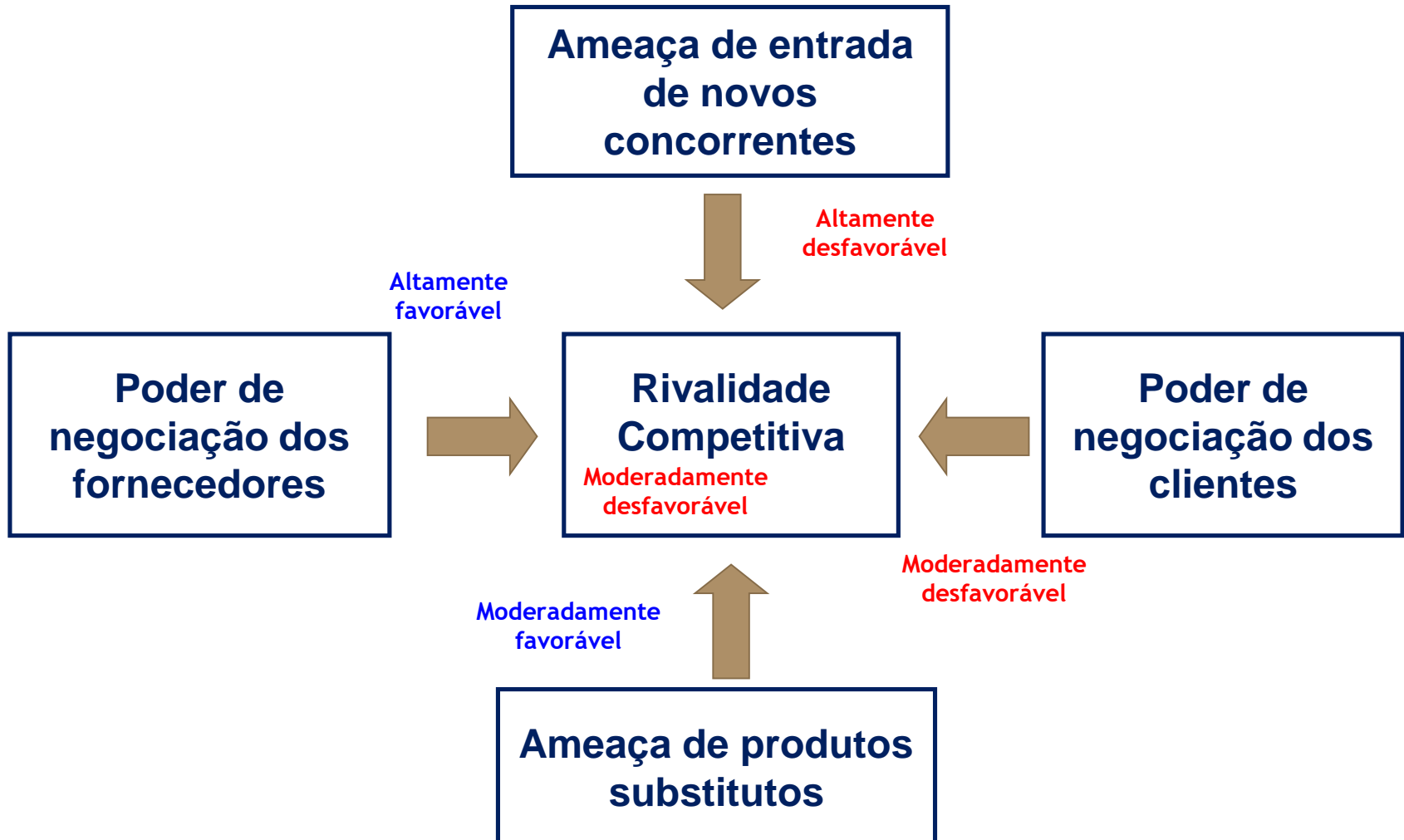


Rivalidade Competitiva

5

	A rivalidade competitiva é mais severa quando:	Condições no mercado da ...	Implicações para a atractividade do mercado
O número de empresas que fornecem produtos em condições similares é:	ELEVADO		
A taxa de crescimento do sector é:	REDUZIDA		
Os custos fixos são:	ELEVADOS		
A diferenciação do produto é:	REDUZIDA		
Os custos de mudança para os clientes são:	REDUZIDOS		
As diferenças entre os concorrentes são:	REDUZIDAS		
As barreiras à saída são:	ELEVADAS		
A aposta estratégica no produto, por parte da concorrência, é:	ELEVADA		

Avaliação final: exemplo



Análise de Porter - conclusões

- Factores críticos de sucesso e insucesso
- Análise dinâmica
- O que é possível mudar...

Análise SWOT

Análise SWOT

- Identificar as Forças (**S***trengths*) e Fraquezas (**W***eaknesses*) da empresa/negócio, relativamente
- às Oportunidades (**O***pportunities*) e às Ameaças (**T***hreats*) proporcionadas pela envolvente (ambiente externo).

Análise SWOT: objetivos e vantagens

- 1) Permite efetuar uma síntese das análises internas e externas
- 2) Permite identificar os elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de atuação
- 3) Permite preparar opções estratégicas: permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar

SWOT. Oportunidades e ameaças

Oportunidades: Aspectos sociais, políticos, legais ou tecnológicos, atuais ou em tendência, que podem representar uma vantagem para a empresa cumprir a sua missão, representando por isso uma oportunidade

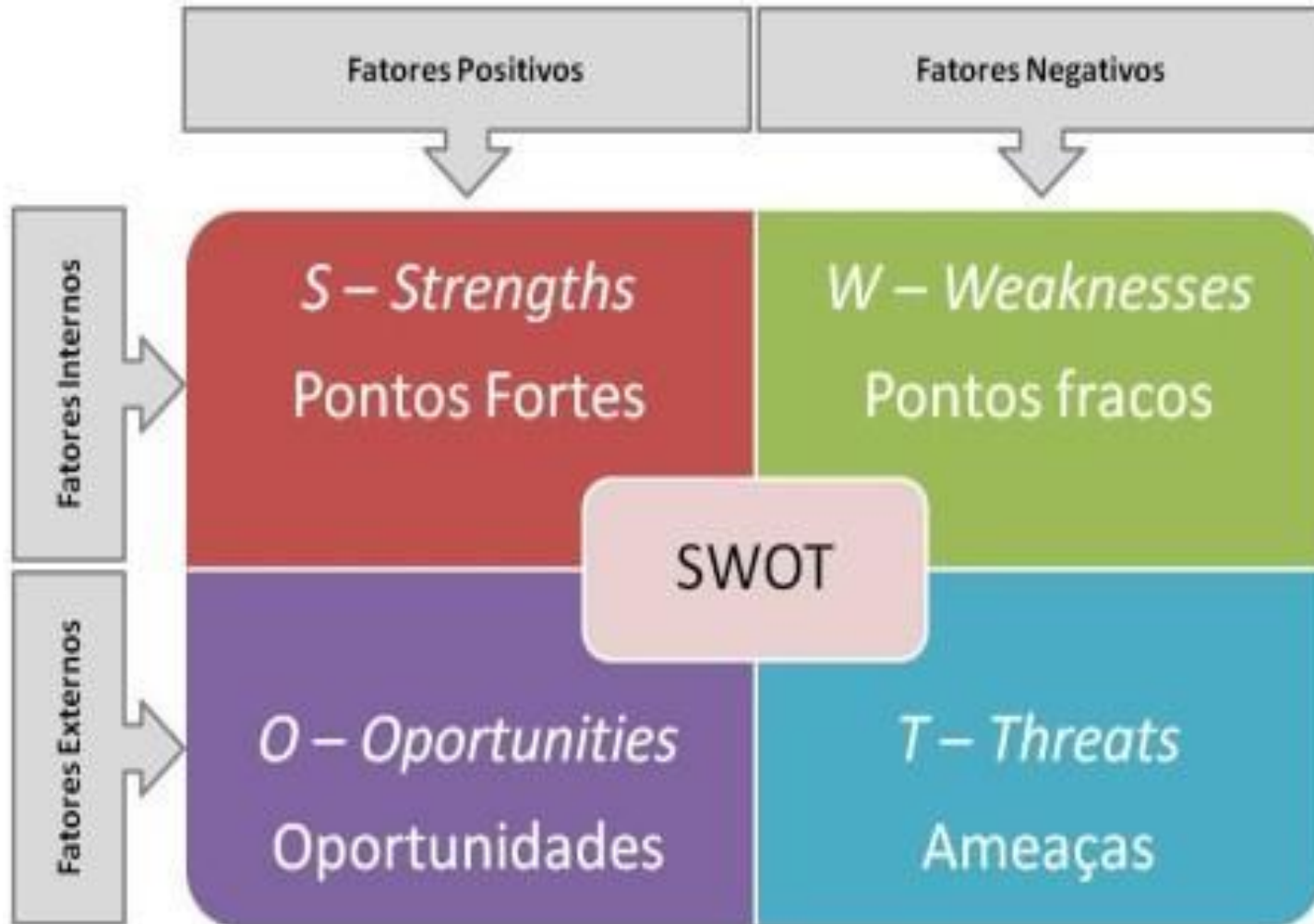
Ameaças: Aspectos negativos da envolvente com impacto significativo no negócio da empresa e que são vistos como uma ameaça

SWOT. Pontos fortes e pontos fracos

Pontos Fortes: São competências distintivas ou vantagens competitivas, atuais ou futuras, que a empresa possui relativamente à sua situação passada ou aos seus concorrentes

Pontos Fracos: São capacidades inadequadas, atuais ou futuras, ou desvantagens competitivas relativamente à situação passada da empresa ou aos seus concorrentes

Análise SWOT



Matriz BCG

Avaliação do interesse de uma atividade

Depende da atratividade do mercado e da competitividade da empresa nesse mercado.

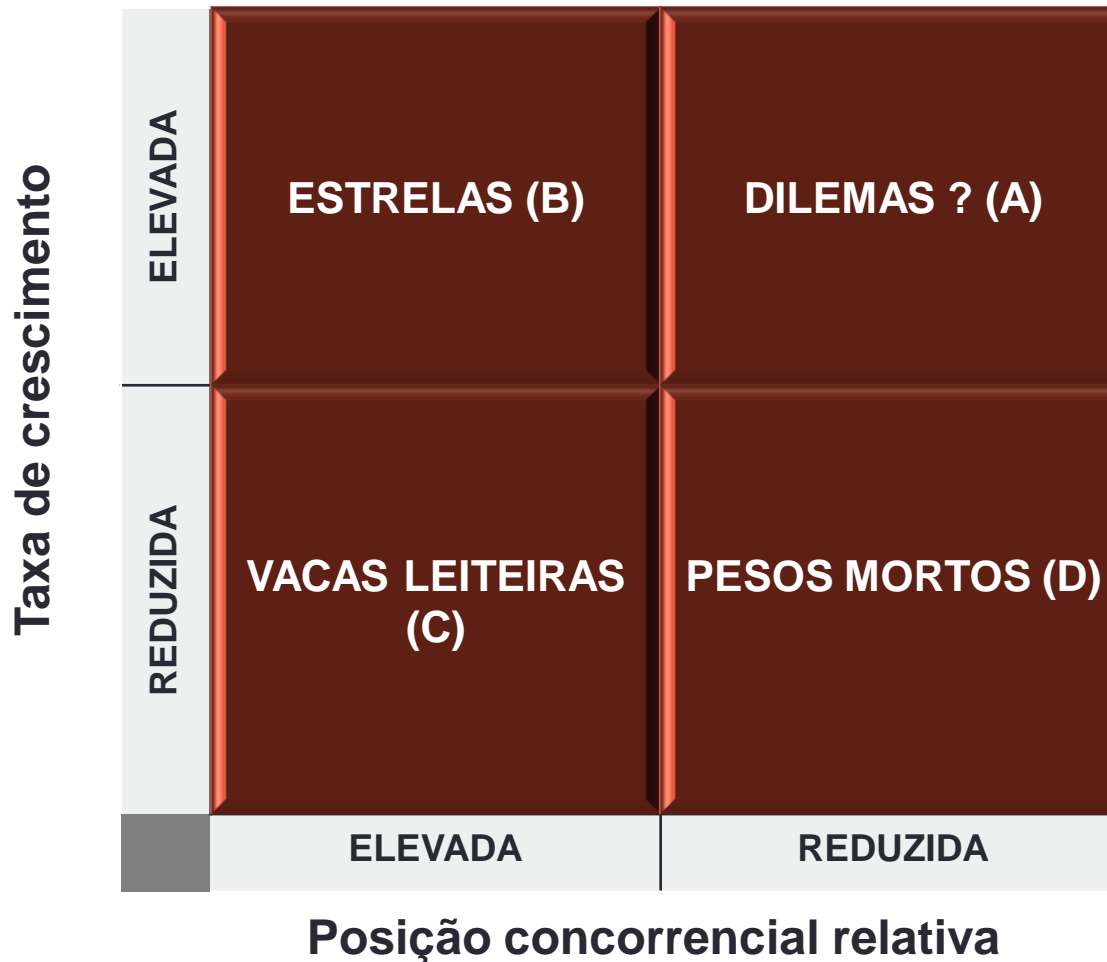
✓ **Atratividade:** dimensão atual do mercado, sua **taxa de crescimento**, nível atual e previsão de evolução de preços e margens.

✓ **Competitividade:** quota da empresa no mercado e trunfos relativamente à concorrência (capacidade tecnológica e industrial, custos de produção, recursos financeiros, notoriedade e imagem, rede de distribuição, força de vendas, ...)

Matriz BCG

- Utiliza dois critérios objetivos de avaliação do interesse das atividades de uma empresa:
 - ✓ Taxa de crescimento do mercado
 - ✓ Posição concorrencial relativa
- Classifica as atividades em:
 - Pesos mortos (*dogs*)
 - Dilemas (*question marks*)
 - Estrelas (*stars*)
 - Vacas leiteiras (*cash cows*)

1. **Posição concorrencial relativa:** relação entre a quota de mercado da empresa e do concorrente melhor colocado
2. **Taxa de crescimento do setor:** quanto maior, mais inicial é a posição na curva de experiência e no ciclo de vida do negócio



Matriz BCG

Dilemas

- Geram fluxos financeiros negativos, devido à fase inicial na curva da experiência
- Exigem investimento devido ao crescimento do mercado
- Há que aumentar a quota de mercado; necessário investir para que se tornem **Estrelas** (e não Pesos Mortos)

Matriz BCG

Estrelas

- Investimentos necessários devido ao rápido crescimento do mercado
- Posição liderante no mercado é geradora de fundos financeiros abundantes; tendem a ser autossuficientes em termos de fundos
- Deve manter-se ou reforçar-se a posição nestes negócios, pois são as melhores oportunidades

Matriz BCG

Vacas leiteiras

- Empresa tem liderança no mercado e baixos custos (fase adiantada da curva de experiência)
- Geram fundos em abundância
- Não são necessários grandes investimentos, devido ao baixo crescimento do mercado

Pesos mortos

- Geram poucos fluxos financeiros
- Não exigem investimentos
- Devem abandonar-se ou reestruturar-se

Matriz BCG. Movimentos estratégicos

