

Análise de Negócios

Matriz de Ansoff e a sua grelha produto/mercado

É um modelo que é utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

A matriz de Ansoff organiza-se por meio de quatro estratégias distintas:

- Penetração
- Desenvolvimento de mercado
- Desenvolvimento de produtos
- Diversificação

Penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para consumidores intensivos do produto.

Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado.

Desenvolvimento de produtos: a empresa procura vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação.

Diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porquê está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Quando usar?

Este modelo é usado para decidir uma direção e uma estratégia de crescimento empresarial.

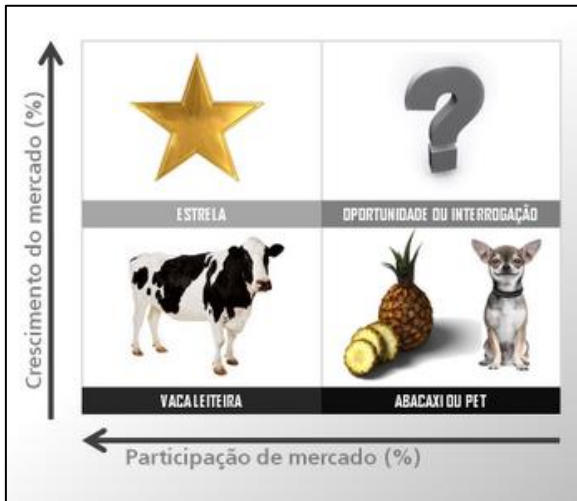
Componentes para ajudar a estratégia:

1. O vetor de crescimento geográfico
2. A vantagem competitiva
3. As sinergias
4. A flexibilidade estratégica

Como usar?

Primeiramente a organização tem de avaliar as suas combinações produto-mercado existentes e os correspondentes níveis de vantagem competitiva. De seguida, qual o alcance futuro que se pretende dar ao negócio.

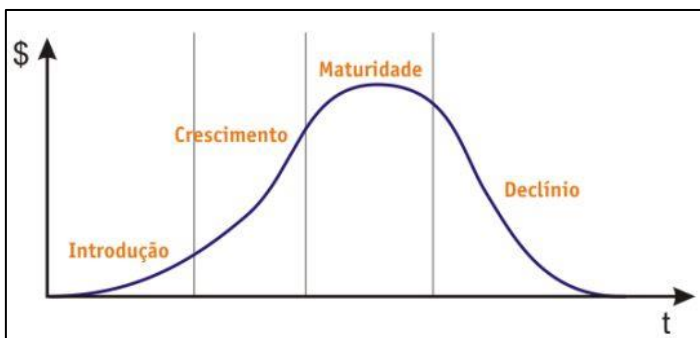
Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Este modelo trata-se de uma análise baseada no ciclo de vida do produto, que permite avaliar as diversas áreas de negócio. É uma análise gráfica utilizada para gerir recursos em atividades de marketing, de planeamento estratégico ou de análise de portefólio.

Para aplicar este modelo há que posicionar os produtos e classificá-los de acordo com os quatro quadrantes da matriz:

- **Estrela:** o líder de um mercado em rápida expansão, mas que ainda não gera muito caixa para a organização. São produtos em fase de crescimento no mercado e requerem estratégia de manutenção, isto é, aquela em que a empresa procura manter sua participação de mercado sem grandes gastos.
- **Pontos de interrogação:** negócios ou produtos da empresa que operam num mercado com altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. São, em geral, produtos em fase de introdução e que demandam recursos para a continuidade no mercado.
- **Abacaxis:** negócios ou produtos que possuem participação fraca em mercados com baixo crescimento e estão em fase de declínio, gerando baixos lucros. A estratégia a ser adotada é a do desinvestimento, liquidando ou vendendo essa linha de negócios ou produtos.
- **Vacas leiteiras:** produtos ou negócios inseridos em mercados com pequenas taxas de crescimento, mas que possuem uma participação relativa muito boa. Nesta célula estão, geralmente, aqueles produtos em fase de maturidade no ciclo de vida do produto.



Estratégia Oceano Azul

O modelo promove a criação de novos mercados aquando da fase de desenvolvimento do produto. Este modelo pretende tornar a concorrência irrelevante ao criar oportunidades “oceano azul” (onde as novas procuras dos consumidores são satisfeitas). Tem como objetivo encorajar os gestores a desenvolverem uma oferta que abra um novo mercado e não a procurarem superar os concorrentes.

Quando usar?

Quando se quer criar e captar uma nova demanda da parte dos consumidores. Para abafar a concorrência. Para focar o desenvolvimento estratégico.

Como usar?

Usar os seis princípios oceano azul como linha de orientação para usar a estratégia oceano azul. Os seis princípios são:

1. Reconstruir as fronteiras do mercado;
2. Concentrar-se no quadro geral e não só nos números;
3. Visar para além da procura existente;
4. Acertar na sequência estratégica;
5. Superar os principais obstáculos organizativos;
6. Transformar a execução em estratégia.

Âmbito de Negócio (Abell)

Este modelo define uma empresa com base em três dimensões: o cliente, as suas necessidades e como a empresa se dedica a satisfazer essas necessidades. Assim, é possível saber em que âmbito a empresa se localiza no mercado. O objetivo deste modelo é conceber maneiras de a empresa desenvolver as três dimensões e visualizar o potencial da empresa no mercado.

Quando usar?

Para definir o campo de negócio da empresa. Para reconhecer o potencial da organização. Para tomar decisões em relação ao âmbito do negócio.

Como usar?

Fazer três questões em relação à situação da empresa: quem, o quê e como. Determina-se assim uma estratégia e estabelecem-se objetivos estratégicos.

Análise competitiva: o modelo das 5 forças de Porter

Este modelo identifica cinco forças que, quanto mais fracas, mais cativante é a empresa. As forças são:

1. Novos intervenientes,
2. Poder negocial dos compradores,
3. Produtos ou serviços de substituição,
4. Poder dos fornecedores sobre a indústria
5. Rivalidade entre os concorrentes existentes

Facilitar a tomada de decisões numa empresa em relação a qual será a posição mais sustentável. É usado para entender melhor o cenário da indústria onde a empresa opera.

Como usar?

Primeiramente, identifica-se a potência e a direção de cada uma das forças. De seguida, determina-se a estabilidade da organização e a sua capacidade de lucrar ou a sua sustentabilidade económica na indústria.

Análise SWOT

Strengths – pontos fortes

Weaknesses – pontos fracos

Opportunities - oportunidades

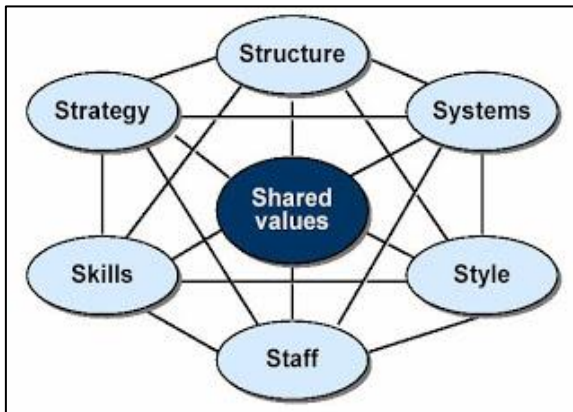
Threats - ameaças

Quando usar?

- Considerar onde está a empresa no mercado
- Rever o clima económico e de negócios
- Examinar os pontos fortes e fracos da empresa
- Comparar a empresa/organização com os seus concorrentes
- Identificar as oportunidades e ameaças

Quadro dos sete S

É um modelo de diagnóstico usado para organizar eficazmente uma empresa. Encara a organização como uma entidade holística com sete aspetos diferentes que estão interligados.



Quando usar?

Serve para definir e analisar os elementos mais importantes de uma organização, pode ser usado para analisar a organização atual ou uma situação futura e pode ajudar a identificar lacunas e inconsistências entre elas.

Os sete S são:

1. Strategy - refere-se aos objetivos e às escolhas feitas deliberadamente pela organização com vista a realizá-los.
2. Structure - refere-se à estrutura, hierarquia e coordenação organizacionais.
3. Systems - os processos primários e secundários que a organização emprega para fazer as coisas, tais como sistemas de fabrico, planeamento de fornecimentos e processo de receção de encomendas.

4. Shared Values - os valores subjacentes à própria razão de ser da empresa. São colocados no centro do quadro. Os valores partilhados incluem aquilo que os empregados essencialmente creem e esperam da empresa.
5. Style - refere-se à manifestação tácita de como a direção realmente estabelece prioridades e gasta o seu tempo. O comportamento simbólico e a maneira como a gestão se relaciona com os trabalhadores são os indicadores do estilo da organização.
6. Staff - compreende as pessoas da organização, em particular da sua presença coletiva – recursos humanos.
7. Skills - as aptidões distintivas da força de trabalho e da organização como um todo, que são independentes dos indivíduos.

Como usar?

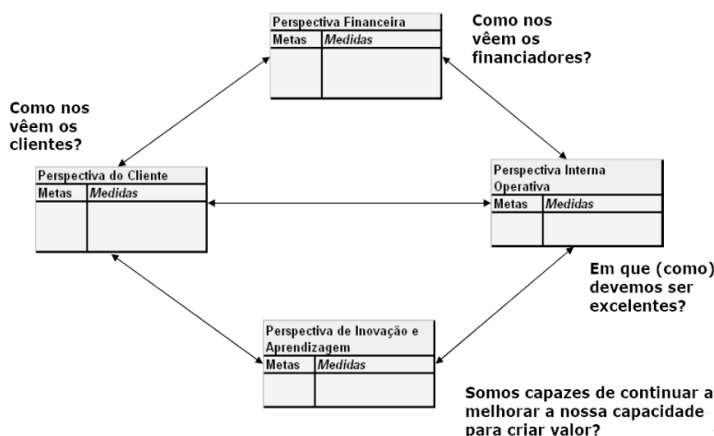
Fazendo uma matriz para avaliar o impacto da estratégia proposta para a organização. A matriz é raramente usada e os pontos são normalmente utilizados como uma checklist.

	Staff	Habilidades	Estilo	Valores Compartilhados	Sistemas	Estrutura	Estratégia
Estratégia							
Estrutura							
Sistemas							
Valores compartilhados							
Estilo							
Habilidades							
Staff							

Balanced Scorecard

O balanced scorecard é um modelo de gestão estratégica que auxilia a medição dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

O segredo do balanced scorecard está em fazer com que o administrador da organização consiga entender claramente os objetivos da sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das iniciativas estratégicas que devem ser postas em prática. Por isso, a medição deve ter em conta 4 perspetivas estratégicas:



As 4 perspetivas:

1. Perspetiva do cliente – para atingir os objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devem ser atendidas?
2. Perspetiva financeira – para satisfazer os acionistas, que objetivos financeiros se devem seguir?
3. Perspetiva interna operativa – para satisfazer os clientes e acionistas, em que processos internos se deve ser excelente?
4. Perspetiva de inovação e aprendizagem – para atingir as metas, como é que a organização deve aprender e inovar?

Benchmarking

É uma ferramenta prática de melhoria para a realização de comparações da empresa com outras organizações que são reconhecidas pelas melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho. Pode ser aplicado a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.

Vantagens:

- Atender às exigências dos clientes
- Estabelecer metas e objetivos eficazes
- Medida real de produtividade
- Tornar-se competitivo
- Melhores práticas do mercado

Princípios básicos:

- Reciprocidade/cooperação – deve ser um caminho de 2 sentidos. Não deveremos perguntar o que não encontraremos resposta, ou seja, é um processo de cooperação
- Analogia – só é útil se tiver analogia com processos da nossa organização
- Medição – não basta obter os índices, é preciso conhecer os processos que levaram aos resultados
- Validação – é preciso analisar o que foi levantado sob a aplicabilidade na realidade da nossa empresa

Como usar?

1. Implantação - avaliar ramo, objetivo, amplitude, diferença organizacional e custos para aplicação do melhor método.
2. Implementação - conjunto de objetivos e regras definidos para tratamento e análise de dados. A implementação é acompanhada de fases, e cada fase tem as suas características. A seguir sintetizamos as 4 fases e algumas das suas características:
 - a. Recolha de dados internos e avaliação – identificar área ou problema para estudo; criar uma equipa de benchmarking, etc.
 - b. Recolha de dados externos - escolher uma abordagem; identificar organização e pessoas; etc.

- c. Análise das informações do benchmarking - classificar e analisar os dados; comparar as semelhanças e diferenças com a empresa; etc.
- d. Implementação de um plano de ação - priorizar as implementações com base na estratégia da empresa; no impacto e custo; estabelecer medidas; comunicar resultados.

Offshoring/Outsourcing

O outsourcing caracteriza-se como uma delegação de operações não nucleares numa fonte externa especializada na gestão desse tipo de organizações. Os planos devem ser avaliados antes da tomada de qualquer decisão de avançar ou não.

Comparável ao outsourcing, o offshoring é, no entanto, o processo do negócio – produção, fabricou ou serviços – que é deslocado para outro país. Como no outsourcing, os planos devem ser avaliados antes da tomada de qualquer decisão de avançar ou não.

Quando usar?

As empresas decidem fazer o outsourcing ou o offshoring de partes do seu negócio para:

- Redução de custos fixos
- Aumentar concentração em competências nucleares – recursos únicos e difíceis de imitar que as empresas usam para desenvolver e produzir novos produtos e penetrar em novos mercados. Possuir um bom conjunto de competências nucleares é um fator crítico do sucesso que permite às empresas manterem-se à frente da sua concorrência.
- Para utilizar o seu trabalho, recursos, tecnologia e capital mais eficazmente
- Para haver uma vantagem em custos ou aptidões
- Necessidade de enfoque internacional

Como usar?

É necessário seguir as seguintes fases ao escolher um parceiro offshore:

1. Considerar tipo de experiência, competências e cultura do fornecedor de que necessitam. Fatores a considerar em cada país são: potencial de trabalho, a qualidade de produção esperada e a vantagem de custo. Desenvolver várias alternativas para profunda decisão antes de decidir.
2. Análise completa do custo-benefício para as diferentes opções (como os níveis salariais, custos e despesas suplementares, níveis de preços e efeito na cadeia de valor interna da empresa). Analisar quais as partes da organização que poderão ser levadas offshore e os seus efeitos na cadeia de valor geral.
3. Levar a cabo uma pormenorizada análise de viabilidade por país, parceiro, processo e contrato.

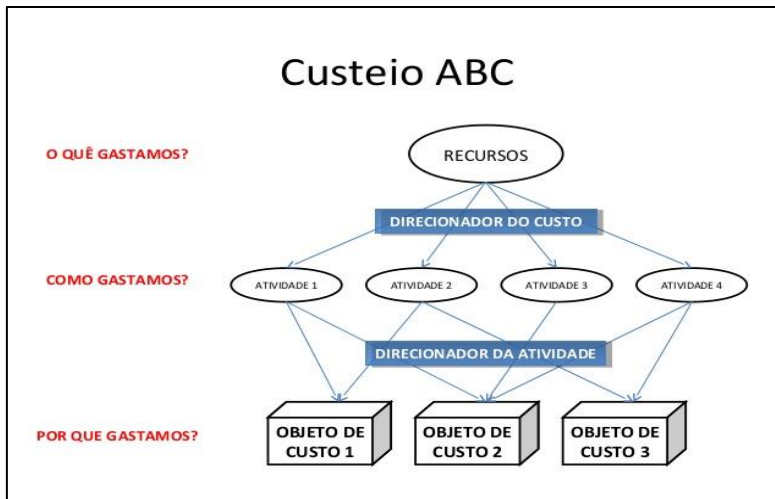
O mesmo modelo em fases pode ser aplicado no método de outsourcing excluindo a componente internacional.

Custos por atividade (ABC – activity based costing)

O Custeio Baseado em Atividades, mais conhecido como ABC, é um método de rateio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Divide-se em duas partes, ou seja, duas gerações:

1. Visão exclusivamente funcional e de custeio dos produtos.
2. Visão mais de gestão e voltada para contabilidade financeira.

A utilidade do Custeio ABC não se limita somente ao custeio dos produtos, é, acima de tudo, uma poderosa ferramenta a ser utilizada na gestão de custos.



Este modelo tem diversas utilidades, como, por exemplo:

- Ajudar a estabelecer os pontos de equilíbrio
- Identificar atividades geradoras de lucro e de perdas por cliente e produto
- Alertar para desenvolvimento de melhorias e correções

- Comparar alternativas de investimento e outras opções para o desenvolvimento de atividade e recursos para os mesmos fins
- Apurar os custos da empresa
- Etc.

Quando usar?

Quando existe uma grande variedade de produtos e de diferentes características e complexidade e diferentes atividade de produção e os custos gerais são elevados. Permite saber o custo do produto ao longo do seu ciclo de produção.

Como usar?

Este modelo apresenta 5 etapas de aplicação:

1. Definir os objeto do custo (atividades indiretas e recursos usados nas atividade).
2. Determinar os custos por atividade indireta.
3. Identificar as determinantes do custo para cada recurso.
4. Calcular o custo indireto total para o tipo de objeto de custo.
5. Dividir os custos totais pela quantidade para obter o custo indireto por unidade do objeto de custo.

O ABC não avalia a eficiência das actividades mas *permite avaliar a competitividade dos clientes, dos produtos e dos serviços* face à utilização das actividades mais adequadas a cada um.

Fluxos de caixa descontados (Discount Cash Flow) e valor líquido atual (NPV – Net present Value)

Este modelo serve para comparar o valor presente e futuro de um ativo. Os DCF são calculados para avaliar uma oportunidade de investimento através do fluxo de caixa gerados no futuro. Serve também para sabermos qual o retorno do capital investido. Também converte os lucros futuros em capital de hoje. Esta análise também se chama cálculo do NPV (VAL).

Quando usar?

Quando elaboramos orçamentos ou em tomadas de decisão de investimento e queremos determinar:

- Quais os projetos de investimento que devemos aceitar
- Qual o montante total de investimento de capital
- Como deve ser financiada a carteira de projetos

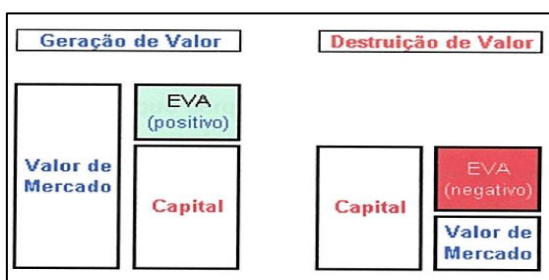
Como usar?

O fluxo de caixa descontado pode ser calculado projetando todos os fluxos de caixa futuros e fazendo uma previsão do valor atual de caixa através da fórmula (Valor Presente Líquido):

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Valor económico acrescentado (EVA – Economic Value Added) e custo médio ponderado do capital (WACC – Weighted Average Cost of Capital)

EVA é o lucro operacional líquido, menos o custo de oportunidade de todo o capital empregado (Stewart). Segundo Martins “EVA, representa o ganho que sobra depois de considerar o Custo do Capital Próprio como despesa”.



Serve para exprimir o desempenho financeiro dos resultados de uma organização em termos de lucros – financiamento das atividades da empresa.

Quando usar?

Ajuda a avaliar as melhores alternativas de medidas a tomar para se obter melhores resultados com menos custos. Melhor desempenho.

Como usar?

Temos como equação do EVA:

$$\text{EVA} = \text{Lolai} - (\text{CCP}\% * \text{PL})$$

- Lolai: lucro operacional líquido após os impostos
- CCP%: custo do capital próprio (em percentagem)
- PL: património líquido

Análise do rácio financeiro: rácios de liquidez, solvência e rentabilidade

Baseiam-se nas análises às demonstrações de resultados e balanços das empresas. Permite perceber onde está a funcionar melhor a empresa e quais as dificuldades para permitir a tomada ou não de decisões futuras.

Quando usar?

A usar com a frequência que a organização melhor entender sendo que convém pelo menos 1 vez por mês com a obtenção dos resultados da contabilidade. Com a entrega de contas.

- Quando se pretende efetuar investimentos
- Quando se pretende efetuar um pedido de crédito
- Quando se pretende analisar e conhecer a viabilidade económica e financeira da empresa

Como usar?

Rácios:

- Liquidez - indicam se a empresa consegue fazer face às obrigações de curto prazo
- Solvência - indicam como a empresa está estruturada para financiar os seus ativos
- Rentabilidade - indicam a capacidade de a empresa gerar resultados com o capital corrente
- Atividade - indicam os períodos de rotação e tempos/ciclos financeiros

Usar em folha de cálculo

4 P's do marketing (KOTLER)

As decisões do marketing inserem-se nas seguintes 4 categorias controláveis:

- Product - produto
- Price - preço
- Place - praça
- Promotion – promoção



O preço difere dos três outros elementos do mix de marketing no sentido em que este pode gerar receita; os demais geram custos.

Marketing Mix - uma empresa interage com o ambiente externo e interno através do que o Profissional de Marketing define no chamado Composto de Marketing.

- Produto - é aquilo que a empresa faz de melhor para oferecer ao mercado consumidor.
- Preço - qual o preço ideal para o produto que sua empresa oferece ao mercado? São inúmeros os fatores que podem influenciar direta ou indiretamente na política de preços de uma companhia.
- Praça (distribuição) - podemos entender como Praça os locais e/ou meios pelos quais uma empresa escoar a sua produção, sejam produtos e/ou serviços, até seu consumidor final.
- Promoção - geralmente são ações de Marketing que incentivam o consumo mais imediato, normalmente através de ferramentas como: bônus, premiações, brindes, cupons, etc.

Pirâmide dos clientes (Curry)

O modelo foca-se na identificação dos clientes mais valiosos e em como os conservar e fazer aumentar as suas compras. Praticamente trata-se de uma pirâmide que distribui os clientes pela sua classificação na empresa, ou seja, os mais valiosos no topo e os menos valiosos no fundo.

Quando usar?

A pirâmide dos clientes é um ótimo modelo para os recursos de marketing e vendas chegarem a mais clientes, de maneiras diferentes. Ao segmentar os clientes, é possível visualizar o que cada cliente contribui para os resultados da empresa, podendo assim os clientes dos diferentes segmentos da pirâmide serem tratados de maneiras diferentes.

Como usar?

Em primeiro lugar, é necessária a recolha de toda a informação possível sobre os potenciais e atuais clientes. De seguida, analisam-se estas informações e, se necessário, redesenha-se os requisitos de informação. Depois, estabelecem-se objetivos quanto à maneira como queremos que os clientes vejam a empresa. Escolhem-se a seguir *media*, sistemas e conteúdo para comunicar e interagir com os clientes. Depois, desenvolvem-se regras de relacionamento com cada segmento de clientes. Finalmente, devem ser

desenvolvidos uma cultura orientada para o cliente e os sistemas de gestão do cliente, à medida que a empresa vai aprendendo.

Crowdsourcing

O crowdsourcing é um método que pretende captar o máximo de informações, como conhecimento, ideias e criatividade, de um grande grupo de pessoas. A interação com este grupo é feita através de perguntas cuidadosamente formuladas.

Quando usar?

Este modelo pode gerar perspectivas que ajudem a resolver um problema ou situação. Deve ser usado em fases em que ainda não há tomadas de decisão. Em contextos de B2C, os métodos de crowdsourcing são cada vez mais usados para tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, em decisões de marketing.

Como usar?

Uma boa abordagem para pôr o crowdsourcing em prática é fazer uma pergunta por intermédio de um meio de comunicação social e depois lançar a discussão e deixar as pessoas votar em ideias ou produtos.

Gestão de stakeholders

Este método consiste num conjunto de ferramentas que ajudam a avaliar os *stakeholders* da empresa e analisar os seus interesses e a sua relação com a organização. O fator mais importante é a avaliação do poder do *stakeholder*.

Quando usar?

O método da gestão e *stakeholders* permite às empresas ter uma boa ideia de:

- Quais são os *stakeholders* dominantes da empresa
- Como os *stakeholders* se relacionam entre si
- Qual o contributo dos *stakeholders* sobre a empresa
- Que poder de influência têm sobre a empresa
- Como poderá a empresa agir sobre o interesse dos *stakeholders*

Como usar?

Começar por classificar os *stakeholders* da organização com base em três características da relação:

- O poder das partes para influenciar a organização
- A legitimidade da relação e das ações delas relativamente à organização em termos de desejabilidade, exatidão ou propriedade
- A premência das exigências à organização pelo *stakeholder* e em que medida o requisito de sensibilidade é crucial para essa pessoa.

Os *stakeholders* que têm nota alta em apenas uma destas características são designados por *stakeholders latentes*. Os que têm nota alta em todas são parceiros cruciais para a empresa

