

Estratégias de Crescimento

Métodos e processos para o crescimento da empresa

Por: Rui Loureiro
Business Analyst/Project Manager

A Estratégia e o Mercado

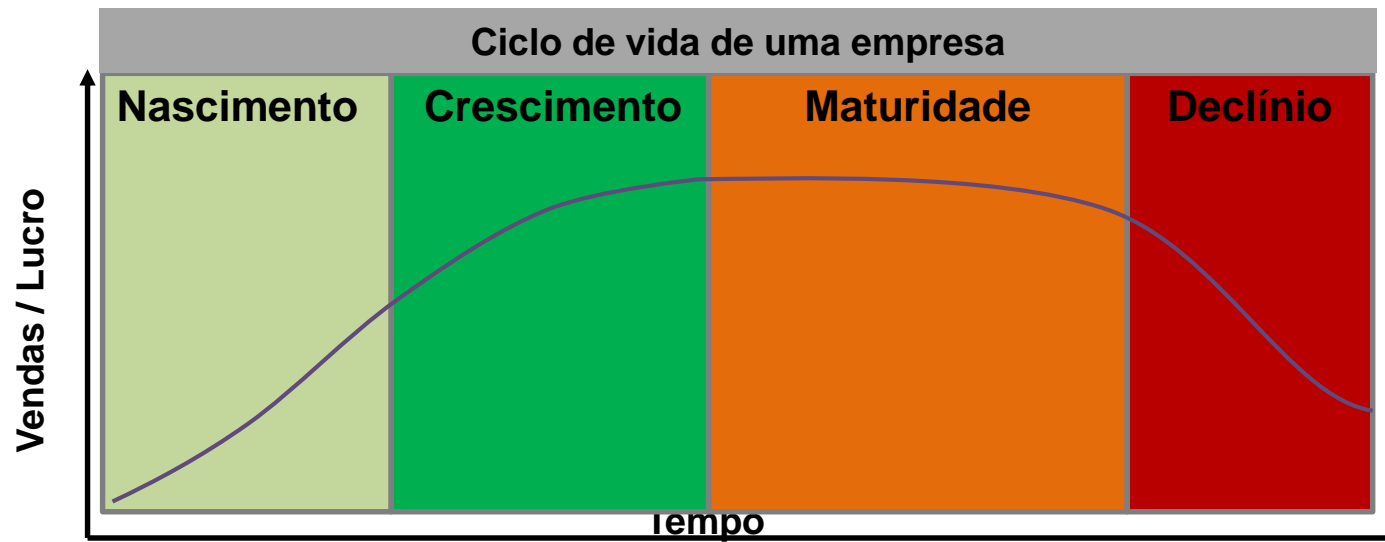
- A Estratégia poderá ser entendida como um plano e uma forma para atingir um determinado objectivo e um processo em que são definidas metas;
- Podemos interpretar a Análise Estratégica como uma análise que permita aferir sobre o posicionamento da empresa no mercado, perspectivando eventuais oportunidades e ameaças;
- O posicionamento (enquanto conceito do Marketing) deve focar a sua orientação para (ver também matriz de Ansoff):
 - um mercado inexistente para um serviço ou produto inovador e sem concorrência;
 - um mercado existente em que já existam outros produtos ou serviços idênticos e por isso um mercado com concorrência.

A Estratégia e o Mercado

- Perguntas que devemos fazer ao pensarmos no posicionamento do nosso negócio:
 - a) Quais as nossas maiores competências/pontos fortes?
 - b) Quais os nossos pontos fracos/desvantagens?
 - c) Quais as maiores ameaças para continuidade do negócio?
 - d) Qual a importância da inovação de novos produtos/serviços para o nosso negócio?
 - e) No futuro as nossas competências serão vantajosas ou desvantajosas para o negócio?
 - f) As oportunidades que existem no mercado estão em linha com os nossos objectivos de negócio?
 - g) Como podemos antecipar produtos/serviços concorrentes?
 - h) Os nossos produtos/serviço podem ficar obsoletos rapidamente?
 - i) Alterações no produto/serviço poderão ser vantajosos para conquistar novos clientes ou share de mercado?
 - j) Existem produtos/serviços substitutos no mercado?
 - k) Qual o nosso possível posicionamento e percepção do mercado?

Estratégias de Crescimento

- Sabemos que o crescimento é um imperativo para qualquer negócio. No entanto, apenas uma em cada dez empresas consegue atingir um crescimento duradouro, sustentado e rentável;
- Ter uma Estratégia de Crescimento é algo que define como a empresa perspectiva os seus objectivos e se posiciona no mercado.



Estratégias de Crescimento

- Quando pensamos num processo que tem como objectivo a Estratégia de Crescimento, devemos ter atenção diversos aspectos que as empresas enfrentam, como sejam:
 - A Análise de Mercado (mercados-alvo, *share* de mercado, segmentação, diferenciação, etc.);
 - Os Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa onde laboramos;
 - A Gestão de Clientes (fortalecer, aprofundar e conquistar novos clientes);
 - Os Processos de Vendas (desenvolvimento de novos produtos/novos serviços, capacidade de penetração no mercado, politica de preços).



Oceano vermelho / Oceano Azul

Red ocean

- Competir num mercado existente
- Bater a concorrência
- Explorar a procura existente
- Aposta no preço mais Competitivo
- Aposta na diferenciação ou no preço baixo

Blue ocean

- Procura de novos mercados
- Tornar a concorrência irrelevante
- Captar nova clientela
- Romper com a barreira preço
- Perseguir a diferenciação

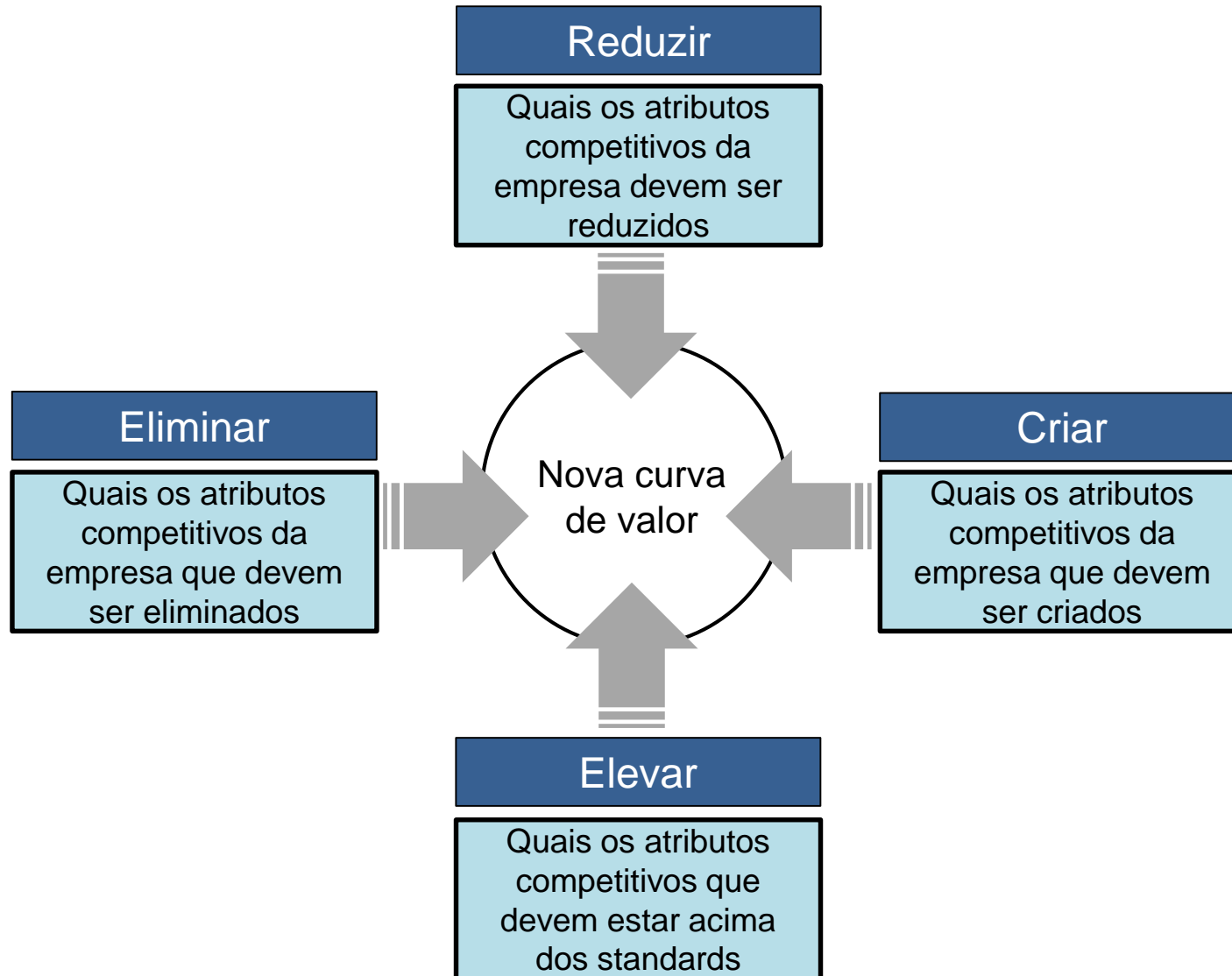
Oceano vermelho / Oceano Azul

- O conceito da estratégia do Oceano Azul (*Blue Ocean Strategy*), nasceu em 2005 quando dois autores (W. Chan Kim e Renée Mauborgne) escreveram o livro "blue ocean strategy";
- A caracterização do oceano vermelho, no mundo dos negócios, é apresentado como “um mar infestado de tubarões sangrentos”, procurando o seu espaço através da competição entre concorrentes e guerra de preços. Por outro lado, o Oceano Azul, pressupõe um mercado onde a concorrência é irrelevante ou inexistente, pela inovação e por produtos diferenciados;
- É importante analisar e avaliar qual o mercado onde a empresa onde laboramos se insere e determinar qual o seu posicionamento no mercado, bem como perspectivar onde queremos nos posicionar.

Oceano vermelho / Oceano Azul

- Na definição de Oceano Vermelho os mercados são conhecidos, as regras da competitividade e a rivalidade entre concorrentes é uma forma de conquistar espaço;
- A estratégia Oceano Azul, por contraste, é definida pela ocupação de um espaço inexplorado do mercado, pela inovação e pela conquista de um espaço de pouca procura, onde a oportunidade de crescimento seja altamente lucrativa (ex: o Cirque du Soleil, a DELL Computers ou a Starbucks);
- A estratégia Oceano Azul pretende criar valor pela Inovação, procurando simultaneamente ir ao encontro das necessidades dos clientes e não entrar em competição com outros concorrentes;
- Uma dos pontos mais importantes da estratégia do Oceano Azul é a matriz **Eliminar – Reduzir – Elevar – Criar**.

O Posicionamento Estratégico



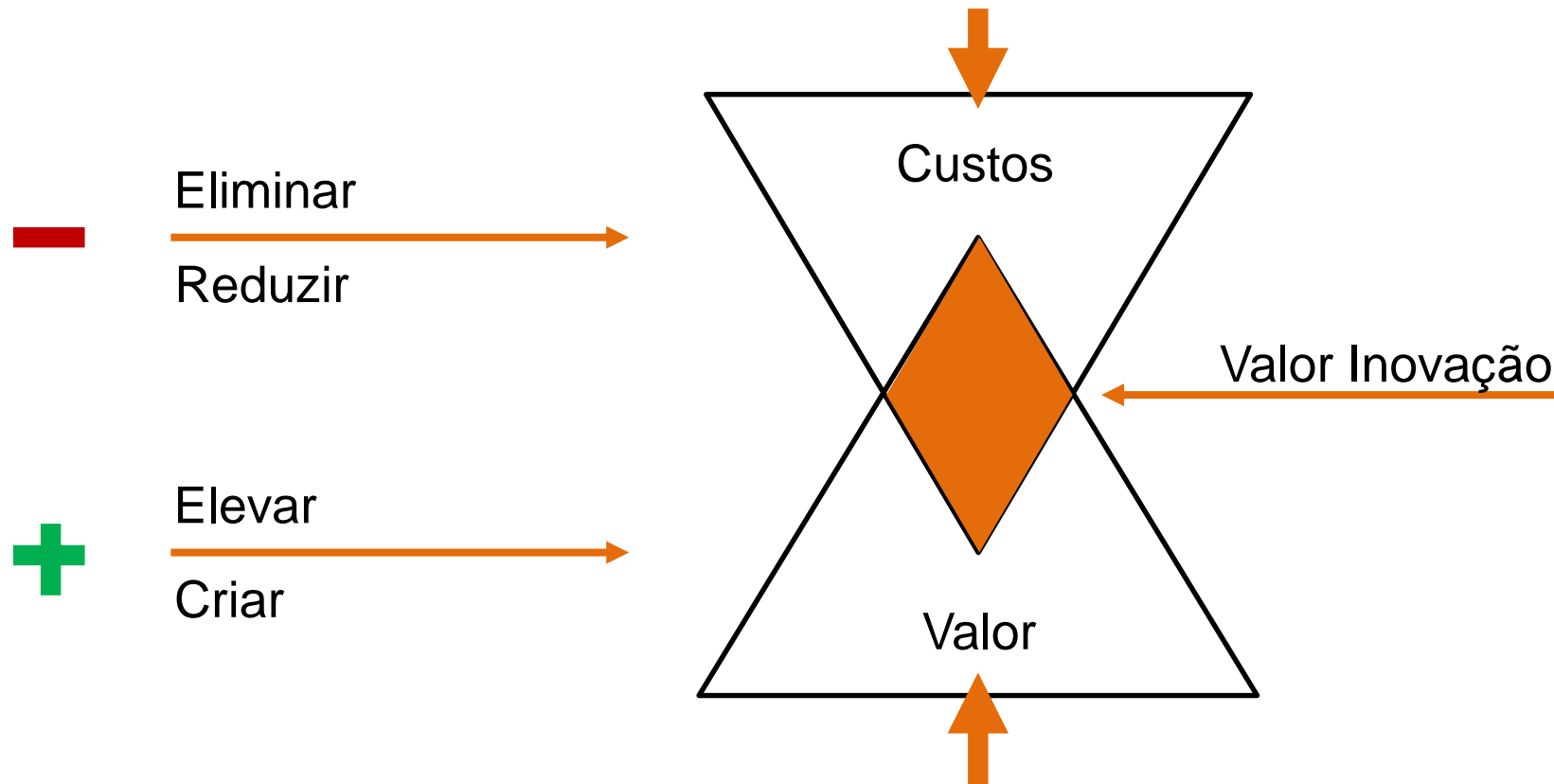
Estratégias de Crescimento

Identificar o que se pretende promover e qual o espaço que ocupamos no mercado.



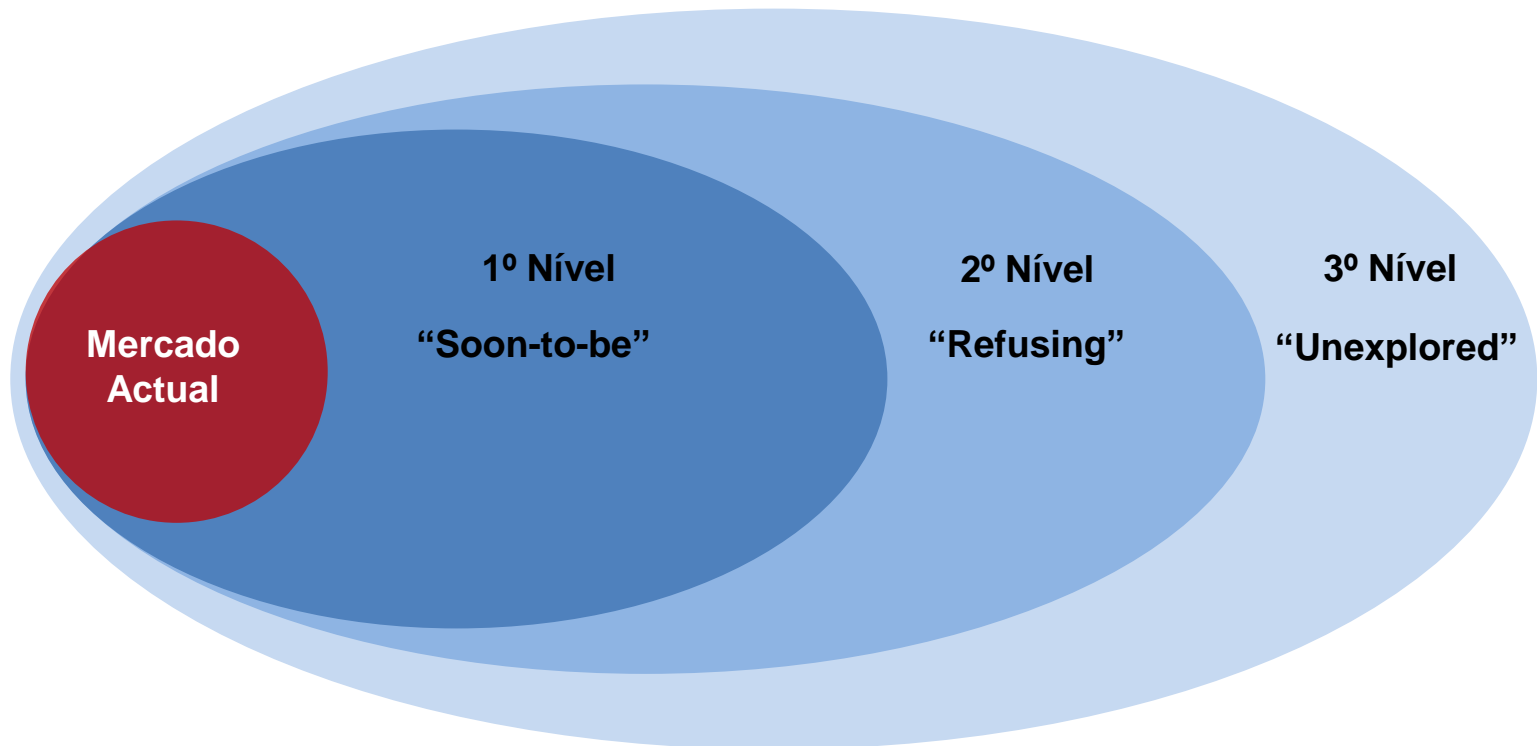
A Estratégia e o Mercado

O valor da Inovação pode ser interpretado como a procura ou a busca entre a capacidade de diferenciação e o baixo custo que é praticado. Objectivo: Tornar a concorrência irrelevante.



A Estratégia e o Mercado

Podemos classificar em três os níveis de **Não-Clientes** e que podem no futuro ser transformados em **Clientes**. Eles diferem na distância relativa ao que podemos identificar como o nosso mercado.



A Estratégia e o Mercado

Os Não-Clientes

1. Primeiro nível: Os não Não-Clientes que se localizam na proximidade do nosso mercado actual e estão dispostos a mudar-se caso a oferta lhes pareça um pouco melhor.
2. Segundo nível: Os Não-Clientes que se recusam a oferta de uma indústria. Estes são os compradores que têm visto a oferta actual como uma opção para atender suas necessidades, mas decidiram contra o participante.
3. Terceiro nível: Os Não-Clientes que estão noutra indústria e não consideram mudar de indústria, já que acreditam que suas necessidades são de outra indústria.

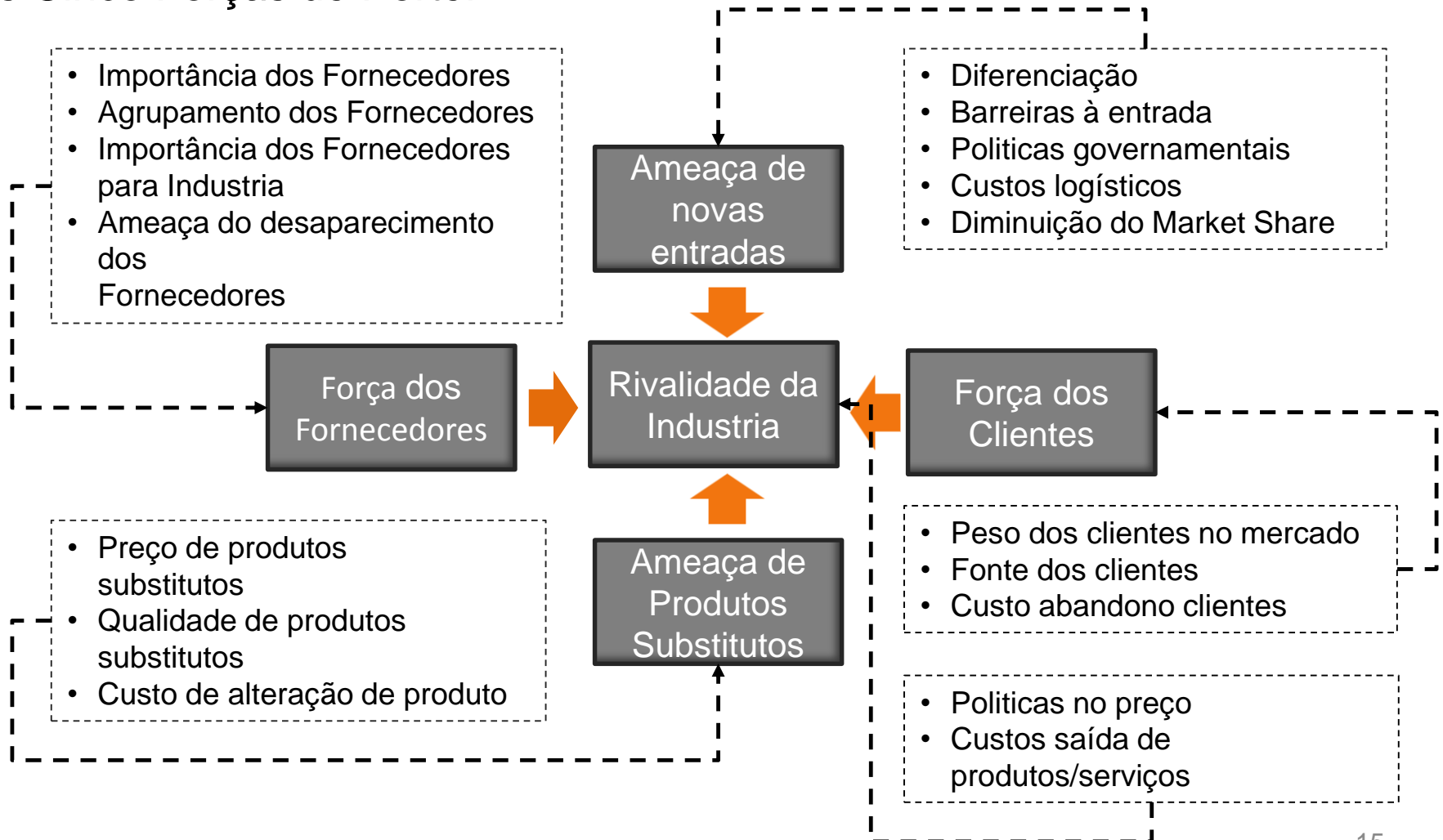
A Estratégia e o Mercado

O Valor da inovação é fundamental para a estratégia do oceano azul. Esta estratégia deve estar alinhada com a diferenciação e com o baixo custo, criando um salto no valor para os compradores e para a empresa.

- Quais os factores que acrescentam custo à indústria e que devem ser eliminados?
- Quais factores devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões da indústria?
- Quais os factores que devem ser colocados bem acima do padrão da indústria?
- Quais os factores que devem ser criados e que a indústria nunca ofereceu?

A Estratégia e o Mercado

As Cinco Forças de Porter



A Estratégia e o Mercado

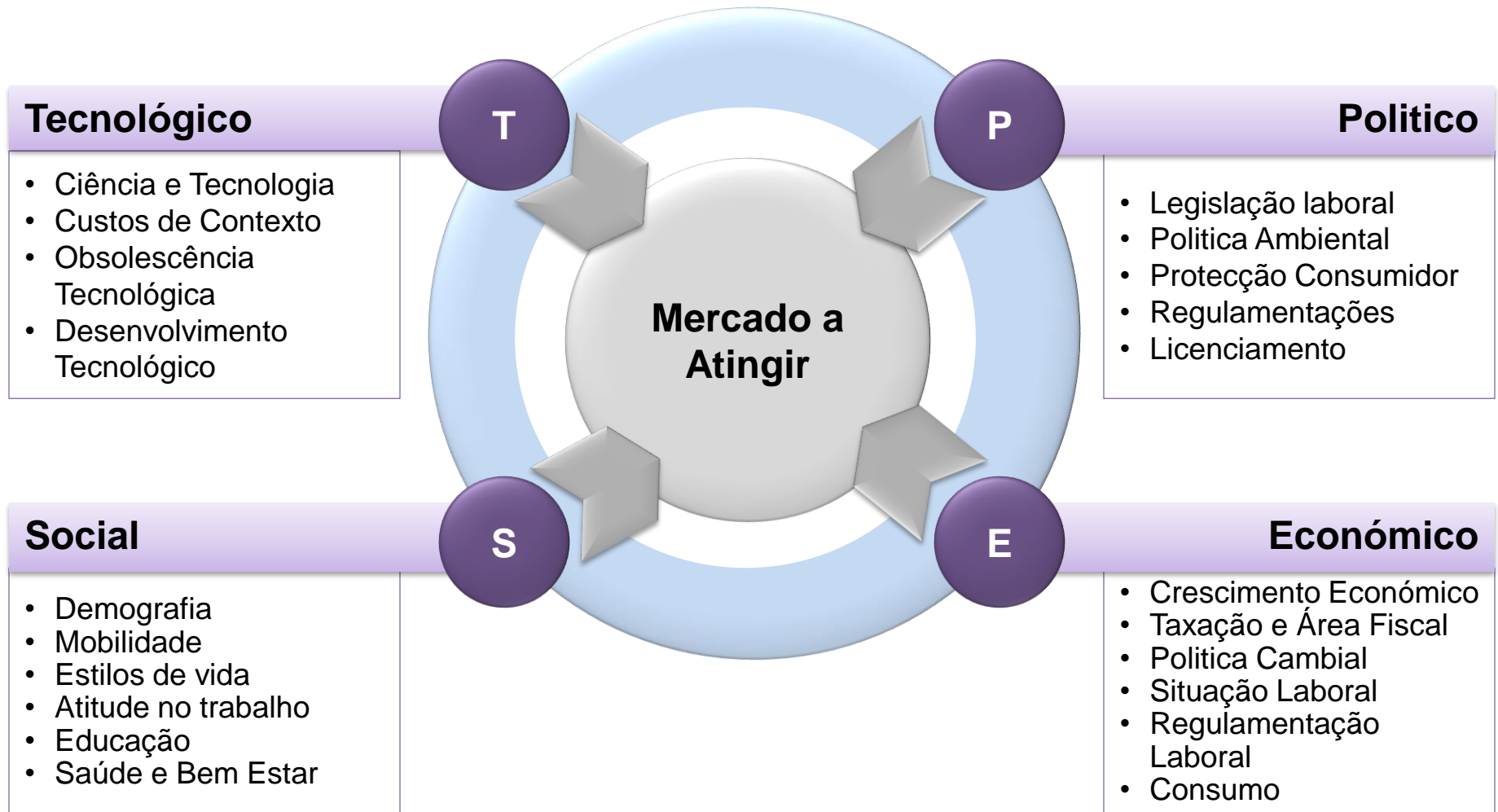
- A necessidade de manter e fazer crescer a base de clientes é um factor de sustentabilidade e de sobrevivência para as empresas;
- A segmentação permite criar mercados-alvo mais pequenos, mas também menos lucrativos. A segmentação diminui a competição no mercado, diminuindo a rivalidade entre correntes;
- Taxas de crescimento baixas levam as empresas a competirem mais intensamente para obterem um maior share do mercado:
 - O crescimento do share é obtido a maior parte das vezes por cortes no preço;
 - Produtos pouco diferenciados provocam maior rivalidade entre empresas;

A Estratégia e o Mercado

- A combinação entre as dimensões produz 5 (posição competitiva) por 4 (fases do ciclo de vida) de matriz (ver figura 1). O posicionamento na matriz identifica uma estratégia geral.
- A avaliação do estágio do ciclo de vida de um dos negócio é feita com base em:
 - Quota de mercado
 - Investimento necessário
 - Rentabilidade e fluxo de caixa

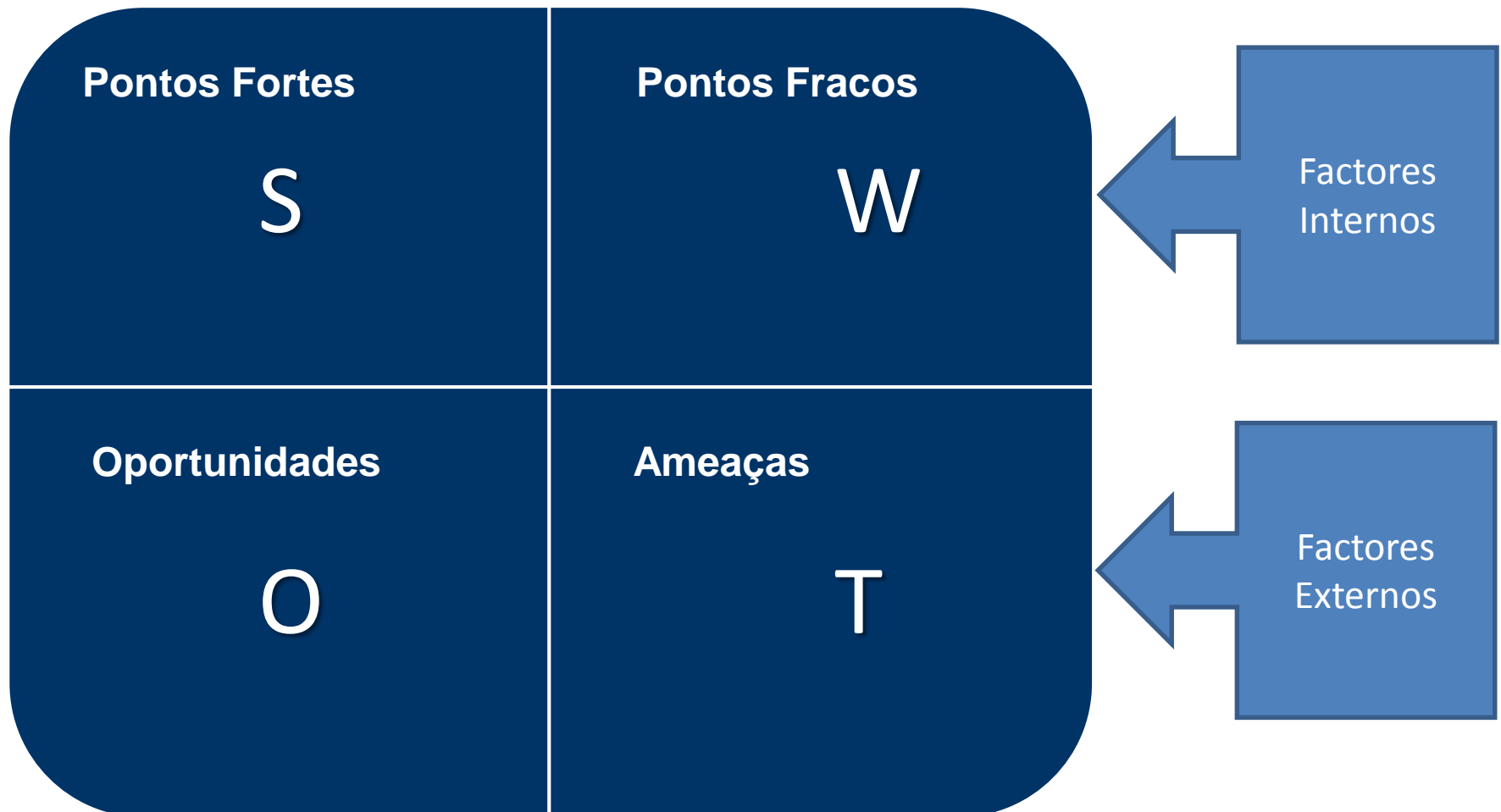
Ferramentas de Gestão

Análise PEST



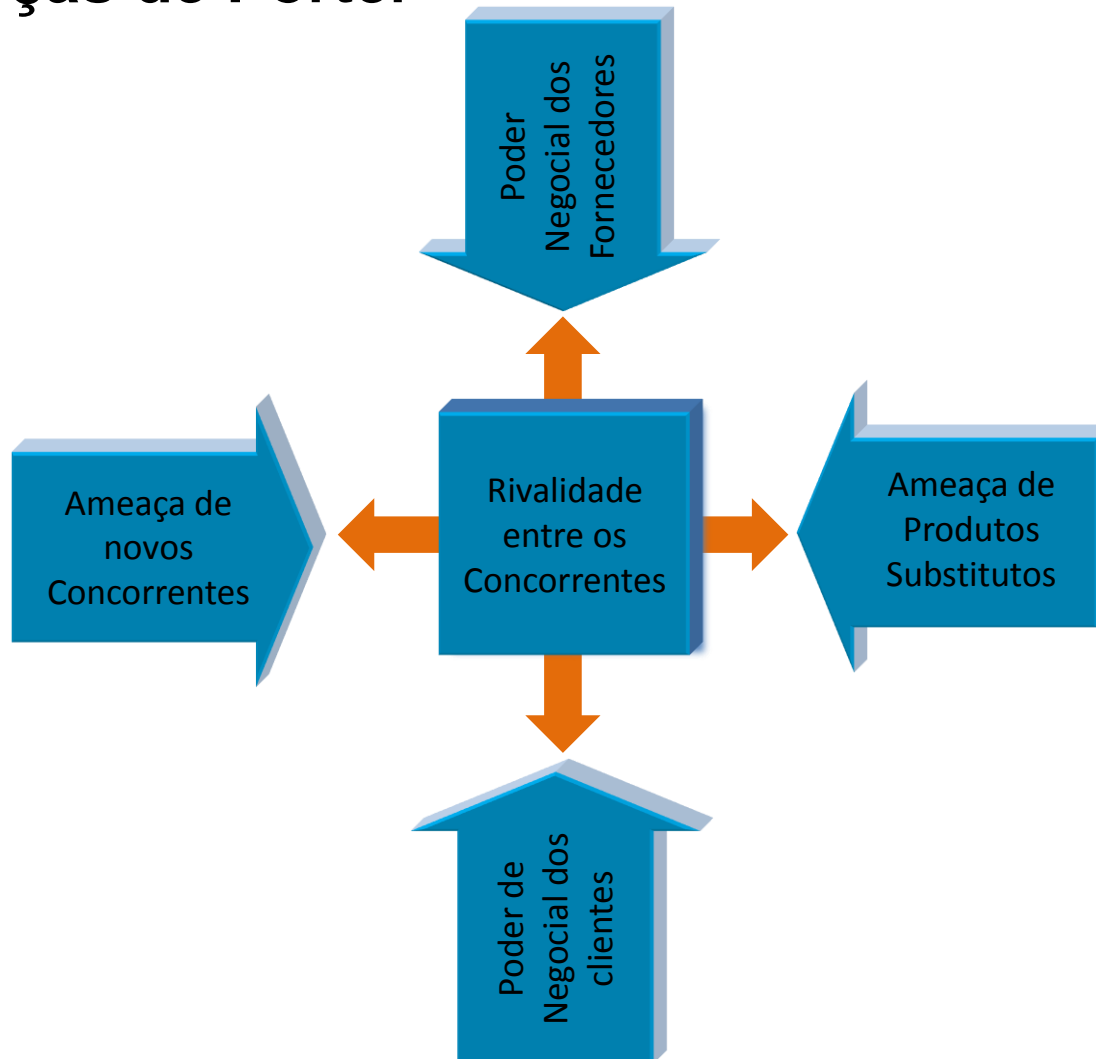
Ferramentas de Gestão

Análise SWOT



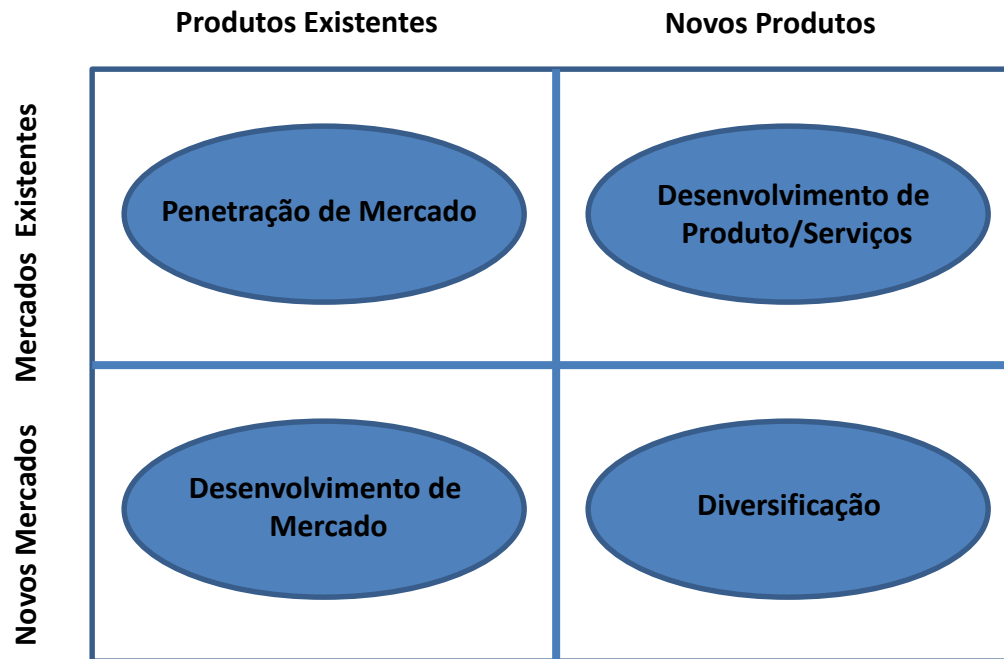
Ferramentas de Gestão

Cinco forças de Porter



Ferramentas de Gestão

A Matriz de Ansoff



De acordo com a Matriz de Ansoff facilmente se percebe qual o posicionamento pretendido e mais naturalmente poderá ser definida uma estratégia.

Ferramentas de Gestão

A Matriz de Ansoff

Penetração de Mercado

- É a estratégia de negócio que deverá estar focada em produtos /Serviços já existentes e onde se pretenda atingir crescimento (quer através de acções promocionais, quer através de um preço mais competitivo).

Desenvolvimento de Mercado

- É a estratégia onde se pretende atingir novos mercados (geograficamente ou criar novos segmentos de mercado).

Desenvolvimento de Produtos/Serviços

- É a estratégia onde se pretende implementar no mercado novos produtos/serviços em mercados existentes (passando neste caso muito pela inovação e por novos conceitos).

Diversificação

- É a estratégia onde são lançados novos produto/serviços e em mercados que não são os habituais (sendo esta uma forma de crescimento com maiores riscos e de maior estudos de impacto para a organização).

Ferramentas de Gestão

A Matriz ADL (ARTHUR D. LITTLE)

		Estágios do Ciclo de Vida da Industria			
		Embrionário	Crescimento	Maduro	Declínio
Posição Competitiva	Dominante	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma posição de mercado. • Segurar Posição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar Posição. • Segurar Quota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar Posição. • Crescer dentro do sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar Posição.
	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de melhorar posição de mercado. • Forçar quota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de melhorar posição de mercado. • Conquista de quota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar Posição. • Crescer dentro do sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurar Posição ou Colher.
	Favorável	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista selectiva de quota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista selectiva de quota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista selectiva de quota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colher, ou Desinvestimento Faseado.
	Defensável	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista selectiva de quota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecção de um nicho e protege-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar um nicho e protege-lo ou desinvestimento faseado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono.
	Fraco	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar ou abandonar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defesa de um Segmento ou Saída. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinvestimento Selectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono.

Posicionamento Estratégico

Obter Vantagem Competitiva

	custo	Diferenciação
Amplo	Liderança no Custo	Diferenciação
Estreito	Foco no Custo	Foco na Diferenciação

Posicionamento Estratégico

Obter Vantagem Competitiva

- A **Liderança pelo custo** é uma estratégia de negócios que possa permitir à empresa obter uma vantagem através da apresentação de menor custos de produção;
- A **Diferenciação** é uma estratégia competitiva que aposta na diferença em relação ao mercado dos produtos/serviços de outras empresas do sector;
- A **Diferenciação** envolve a criação de produtos/serviços que não têm grande ou nenhuma concorrência. A diferenciação percebida é uma forma ao nível do marketing passar uma mensagem em que um produto semelhante é apresentado com algumas diferenças subtis. Esta estratégia incentiva os consumidores a diferenciar o produto nas suas mentes;
- O **Foco no Custo** quando as empresas desenvolvem estratégias sobretudo sobre o custo (ou sobre o preço que apresentem) visam obter uma vantagem competitiva, sendo os objectivos principais desta estratégia uma maior penetração no mercado ou que objectivem atingir um maior share e eliminar concorrentes;

Posicionamento Estratégico

Obter Vantagem Competitiva

- Uma estratégia que incida na inovação que permita obter uma vantagem competitiva e que permita ultrapassar outros intervenientes no mercado com a introdução de um produto/serviço completamente novo ou notavelmente melhor que os já existentes;
- Vantagem competitiva onde a inovação é uma estratégia, é apresentada normalmente por empresas tecnológicas e empresas “startup” e que desejam posicionar ou entrar em mercados difíceis ou inexistentes. Normalmente são fruto de projectos ligados a universidades ou empresas com uma forte componente de R&D.

