

ENJOY: Planejamento e Gestão Estratégica

FEARP/USP | Aulas 08 a 10 | 2º Semestre de 2023

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Professor Titular da Faculdade de Administração (FEA/RP) Universidade de São Paulo, desde 1995
Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), desde 2018
Professor Internacional da Universidade de Purdue (EUA) e da Universidade de Buenos Aires (FAUBA)
Criador e Professor da Harven Agribusiness School (2023)
Criador da Markestrat (2004) e da Plataforma DoutorAgro (2014)
Especialista em planejamento estratégico no agronegócio

www.doutoragro.com

1. ONDE ESTAMOS?



2. PARA ONDE
VAMOS?



3. COMO CHEGAR LÁ?



4. QUAIS OS PROJETOS
ESTRATÉGICOS?



5. COMO FAZER
ACONTECER?

ENJOY: Planejamento e Gestão Estratégica

FEARP/USP | Aulas 08 a 10 | 2º Semestre de 2023

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Professor Titular da Faculdade de Administração (FEA/RP) Universidade de São Paulo, desde 1995
Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), desde 2018
Professor Internacional da Universidade de Purdue (EUA) e da Universidade de Buenos Aires (FAUBA)
Criador e Professor da Harven Agribusiness School (2023)
Criador da Markestrat (2004) e da Plataforma DoutorAgro (2014)
Especialista em planejamento estratégico no agronegócio

www.doutoragro.com

1. ONDE ESTAMOS?



2. PARA ONDE
VAMOS?



3. COMO CHEGAR LÁ?



4. QUAIS OS PROJETOS
ESTRATÉGICOS?

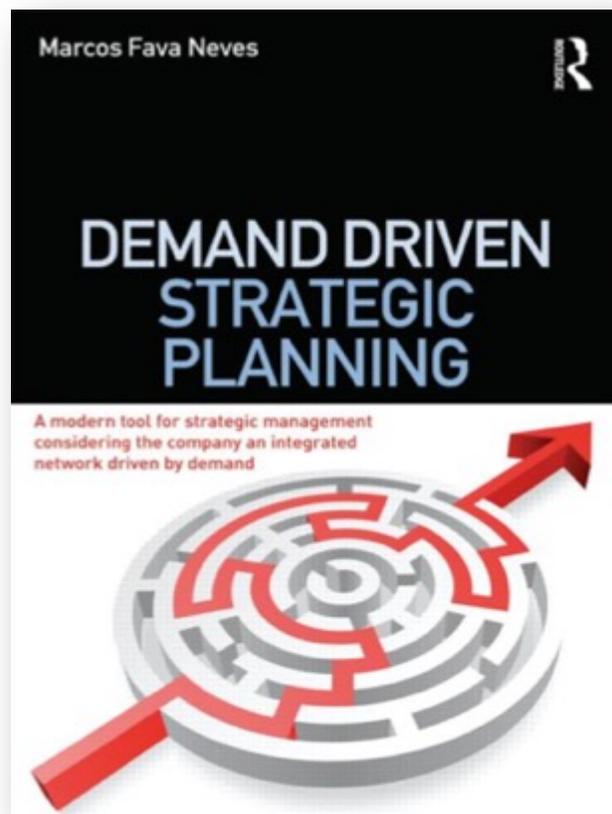


5. COMO FAZER
ACONTECER?

Livros Utilizados para Construir o ENJOY



2005



2013



2014



2020

Método ENJOY

Planejamento e Gestão Estratégica



[Link: Artigo GV Executivo](#)

1. ONDE ESTAMOS?

BÁSICO:

- ✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

- ✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas;
- ✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor;
- ✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado;
- ✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa;
- ✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções;
- ✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos;
- ✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

- ✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado;
- ✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos;
- ✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos;
- ✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa;
- ✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa;
- ✓ Analisar sua estrutura de custos e preços;
- ✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores);
- ✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento;
- ✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens;
- ✓ Avaliar as comunicações da empresa;
- ✓ Analisar os canais de distribuição;
- ✓ Analisar a força de vendas;
- ✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros stakeholders;
- ✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes.

► **Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.**

2. PARA ONDE VAMOS?

- ✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário;
- ✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos;

► **Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).**

3. COMO CHEGAR LÁ?

- ✓ Propor as definições estratégicas básicas;
- ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado;
- ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais;
- ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras;
- ✓ Avaliar a diversificação de negócios;
- ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco;
- ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões;
- ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros);
- ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores);
- ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes.

► **Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.**

4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?

- ✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos;
- ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante);
- ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico;
- ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados);
- ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos;
- ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano;
- ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias.

Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.

5. COMO FAZER ACONTECER?

- ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês;
- ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (*enjoy*);
- ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos;
- ✓ Repensar continuamente o plano.

► **Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.**



DATA	TÓPICOS/TOPICS	LEITURAS/READINGS
Aula 1 (08/08)	Apresentação do curso e Métodos de Trabalho /Course Presentation Conceitos de Planejamento Estratégico e Plano de Marketing / Concepts of Strategic Planning and Marketing	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 01</i>
Aula 2 (15/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 3 (22/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 4 (29/08)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
(05/09)	Semana da Pátria; não haverá aula (no class).	-
Aula 5 (12/09)	1 - Onde Estamos? / Where are we?	<i>Neves & Gray (2020) 01</i> <i>Neves DDSP (2013) 02 e 03</i>
Aula 6 (19/09)	2 – Para Onde Vamos? / Where are we going (objectives)?	<i>Neves & Gray (2020) 02</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 7 (26/09)	2 – Para Onde Vamos? / Where are we going (objectives)?	<i>Neves & Gray (2020) 02</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 8 (03/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 9 (10/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 10 (17/10)	3 - Como Chegar Lá? / How do we get there (strategies)?	<i>Neves & Gray (2020) 03</i> <i>Neves DDSP (2013) 04 e 05</i>
Aula 11 (24/10)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 12 (31/10)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 13 (07/11)	4 - Quais São os Projetos Estratégicos? / Which strategic projects?	<i>Neves & Gray (2020) 04</i> <i>Neves DDSP (2013) 06 a 10</i>
Aula 14 (14/11)	5 - Quais Talentos e Estrutura para Acontecer? / How to make it happen?	<i>Neves & Gray (2020) 05</i> <i>Neves DDSP (2013) 12</i>
Aula 15 (21/11)	5 - Quais Talentos e Estrutura para Acontecer? / How to make it happen?	<i>Neves & Gray (2020) 05</i> <i>Neves DDSP (2013) 12</i>
Prova (28/11)	Prova Final / Final Test	<i>Todos os materiais e resumos / All semester content</i>

Médicos e Gestores

DIAGNÓSTICO

- ✓ Seleção das informações e dados importantes;
- ✓ Apresentação dos resultados desses “exames”;
- ✓ Consolidação das fortalezas e fraquezas;
- ✓ Consolidação das oportunidades e ameaças.



PERGUNTAS E EXAMES

- ✓ Análise de documentos e relatórios financeiros;
- ✓ Entrevistas com gerentes, funcionários e vários envolvidos nas operações (clientes, fornecedores, entre outros);
- ✓ Análises do ambiente externo e do ambiente interno;
- ✓ “Pacientemente” seja honesto e participe ativamente na fase inicial.



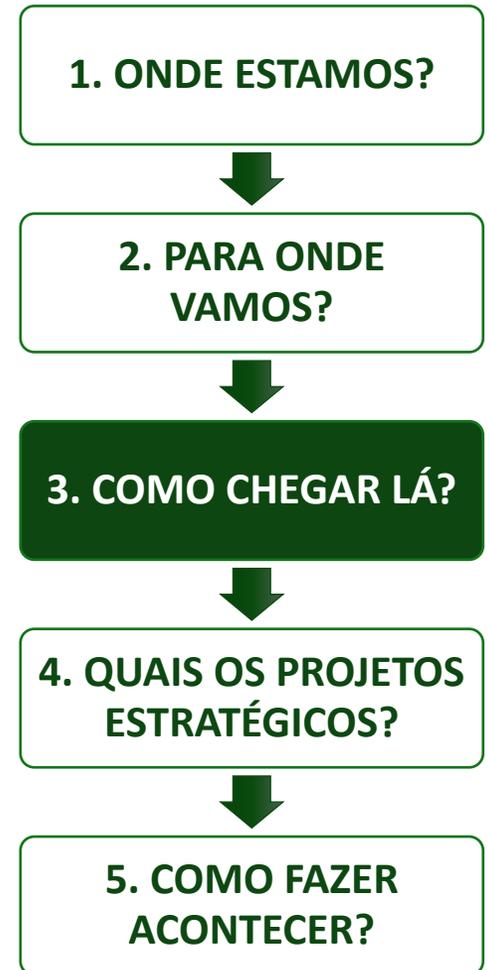
RECOMENDAÇÕES

- ✓ Detalhamento de projetos estratégicos;
- ✓ Proposição de “remédios” e “terapias” de acordo com o que foi diagnosticado anteriormente;
- ✓ Visão de que pode ser “doloroso” para algumas organizações;
- ✓ Implantação e execução do plano.



Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- **3.1 - Definições Básicas de Estratégia**
- **3.2 - Estratégias Disponíveis**
 - **3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado**
 - **3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais**
 - **3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou *Market Share***
 - **3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)**
 - **3.2.5 - Diversificação de Negócios**
 - **3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração**
 - **3.2.7 - Fusões ou Aquisições**
 - **3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)**
 - **3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...**
 - **3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)**
 - **3.2.11 - Ações Coletivas**



Primeiro, o Básico...

Depois que vimos... **Onde estamos?** - Diagnóstico do Ambiente Externo e Interno

E... **Para onde vamos?** - Definição dos Objetivos

É hora de definir.... **Como chegar lá?**

Começando pelos conceitos de Estratégia e Pensamento Estratégico...



Como - O que é Estratégia? O que é Pensar Estrategicamente?

Quais os elementos de uma boa estratégia:

- ✓ Uma proposta de valor clara e única com alvos bem definidos (onde atuar no mercado);
- ✓ Recursos, ativos e capacidades únicas;
- ✓ Uma rede/ecossistema diferente e customizado. Entregar soluções, criar margens, valor e engajamento para consumidores, fornecedores e prestadores de serviços. A melhor rede!;
- ✓ *Tradeoffs* claros, escolhendo o que fazer e o que não fazer;
- ✓ Disciplina de “fazer acontecer” (time unido e processos de gestão). Mindset empreendedor;
- ✓ Liderando práticas de ESG (Environmental, Social e Governance) na indústria/setor;
- ✓ Cultura organizacional admirada e presente em toda a organização;
- ✓ Escuta, presta atenção e não tem medo de ser avaliada. Tem senso de servir o mercado;
- ✓ Dedica tempo para exercitar mudanças macroambientais e até antecipá-las;
- ✓ Busca a excelência em processos e operações, liderando a indústria/setor;
- ✓ Resultados são distribuídos ao time. Se entrego mais, recebo mais.

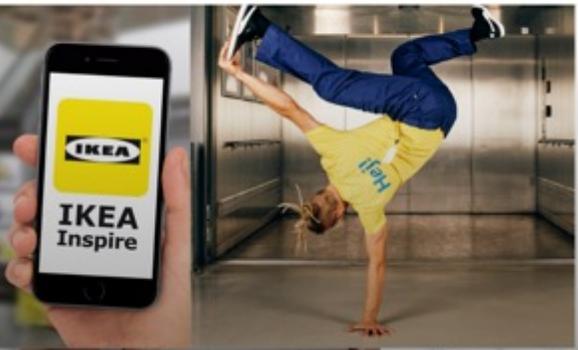


*Qual é a primeira empresa a vir na sua mente como um exemplo disso?
Escreva e explique os motivos!*

Exemplos de Empresas com Estratégias Bem-Definidas



Como é Uma Boa Estratégia?



PRODUTOS

CADEIA DE VALOR

IKEA



- ✓ Baixo preço, modular, pronto para montar;
- ✓ Sem customização;
- ✓ Design dirigido pelo custo, simplicidade e estilo.

- ✓ Design "in-house", centralizado;
- ✓ Todos os estilos em mostruário nas lojas;
- ✓ Grandes estoques nas lojas;
- ✓ Autosserviço, mas com muita informação ao cliente;
- ✓ Longas horas de operação.

Varejista Típico de Móveis

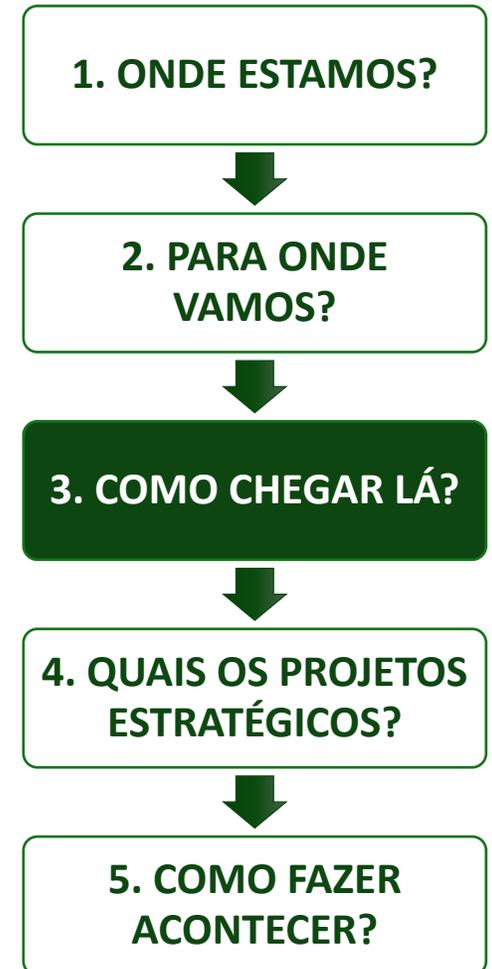
- ✓ Preço maior, totalmente montado;
- ✓ Customização de tecidos, cores, detalhes, etc.;
- ✓ Design dirigido pelo visual, materiais, variedades.

- ✓ Terceirização de alguns produtos;
- ✓ Showrooms de tamanho médio com mostruários limitados;
- ✓ Estoques limitados;
- ✓ Extensa assistência ao cliente nas vendas;
- ✓ Horário tradicional de varejo.

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em desk research.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- **3.2 - Estratégias Disponíveis**
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou *Market Share*
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



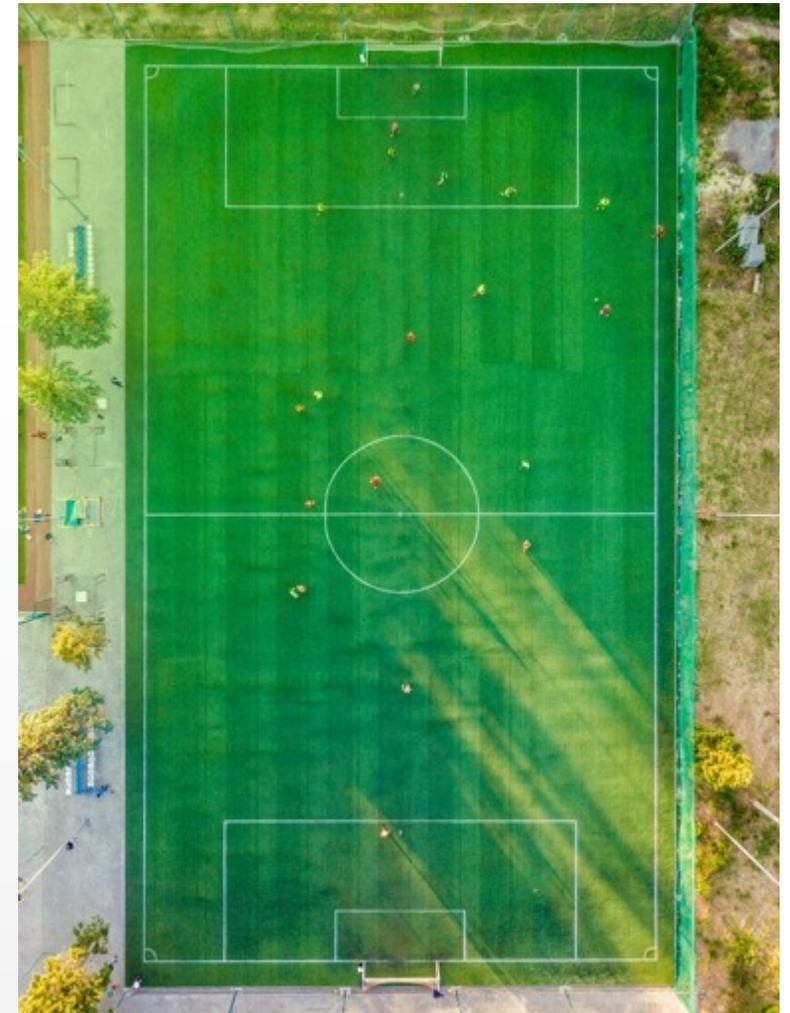
Agora é Hora de Jogar o Jogo!

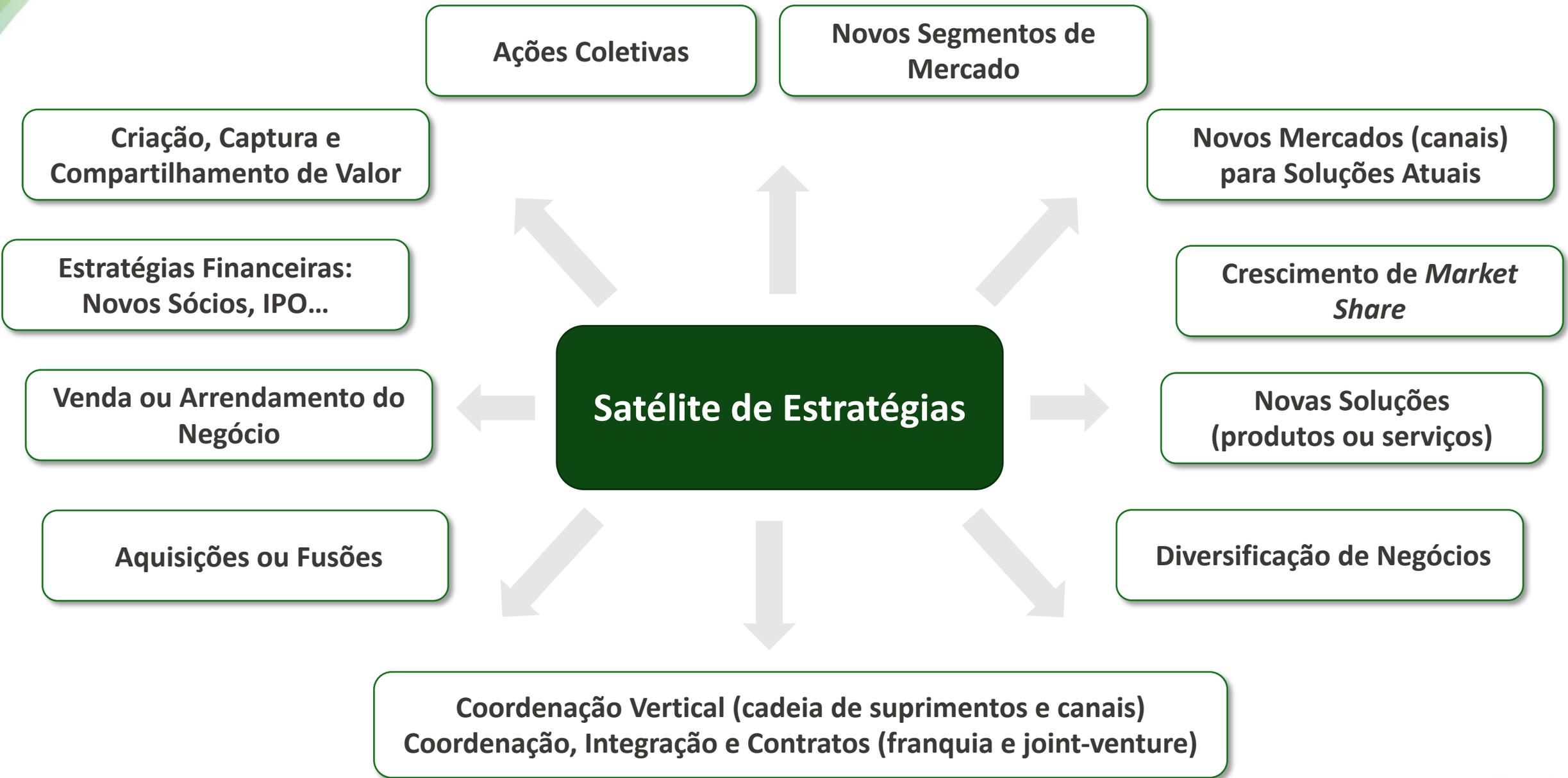
Depois que vimos... *Onde estamos?* - Diagnóstico do Ambiente Externo e Interno

E... *Para onde vamos?* - Definição dos Objetivos

Quais as possibilidades que temos para as empresas atingirem seus objetivos?

Vamos ver o Satélite de Estratégias!





Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou *Market Share*
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas

1. ONDE ESTAMOS?

2. PARA ONDE
VAMOS?

3. COMO CHEGAR LÁ?

4. QUAIS OS PROJETOS
ESTRATÉGICOS?

5. COMO FAZER
ACONTECER?

Novos Segmentos de Mercado

Entender os diferentes segmentos do mercado (B2C ou B2B). Escolher quais devem ser foco da organização para uma estratégia vencedora, desdobrando nas demais estratégias seguintes.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO PARA MERCADOS CONSUMIDORES (“B2C”)

Geográfica:

- ✓ Região; tamanho do município; tamanho da área metropolitana; concentração; clima.

Demográfica:

- ✓ Idade; gênero; tamanho da família; ciclo de vida da família; renda; ocupação; religião; raça; nacionalidade.

Psicográfica:

- ✓ Classe social; estilo de vida; personalidade.

Comportamental:

- ✓ Ocasões; benefícios; condição do usuário; taxas de uso; grau de lealdade; estágio de aptidão; atitude em relação ao produto.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO PARA MERCADOS INDUSTRIAIS (“B2B”)

Demográfica:

- ✓ Setor industrial; tamanho da empresa; localidade.

Operacional:

- ✓ Tecnologia; status usuário; capacidade do cliente.

Abordagens de compra:

- ✓ Organização da função de compra na empresa; estrutura de poder; natureza de relacionamentos existentes; política de compra geral; critérios de compra.

Fatores situacionais:

- ✓ Urgência; tamanho do pedido; aplicação específica.

Características pessoais:

- ✓ Similaridades entre compradores e vendedores; atitudes em relação ao risco, lealdade.

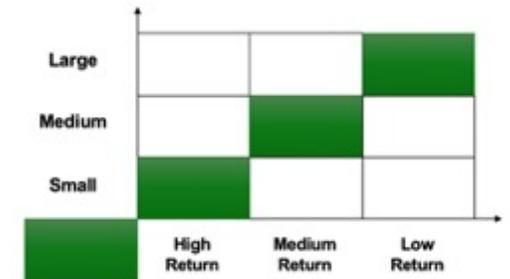


Figure 5.2 Segmentation matrix.

Qual o primeiro exemplo de empresa que vem à sua mente?

Exemplo de Empresas com Segmentação Bem Definida



Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Exemplo: Votorantim se Direcionado para o Segmento Agro



DESDOBRAMENTO DO PROJETO

No segundo semestre de 2018, a Markestrat foi contratada pela Votorantim Cimentos (VC) para avaliação de **“Oportunidades no Mercado Agro”** e novo **planejamento estratégico** da área de insumos agrícolas da empresa. Tal projeto culminou na criação da **Viter** em 2020, braço da VC no segmento de insumo agrícolas, seguindo as recomendações Markestrat de se posicionar como grande **provedor de soluções para o solo**. Além do mais, a empresa também incrementou sua linha de produtos com **introdução do Optmix**, mistura de calcário e gesso agrícola, complementando seu portfólio composto pelo calcário Itaú, Cal Fértil e Zinca.

2018



Insumos agrícolas atrelados a marca Votorantim Cimentos.

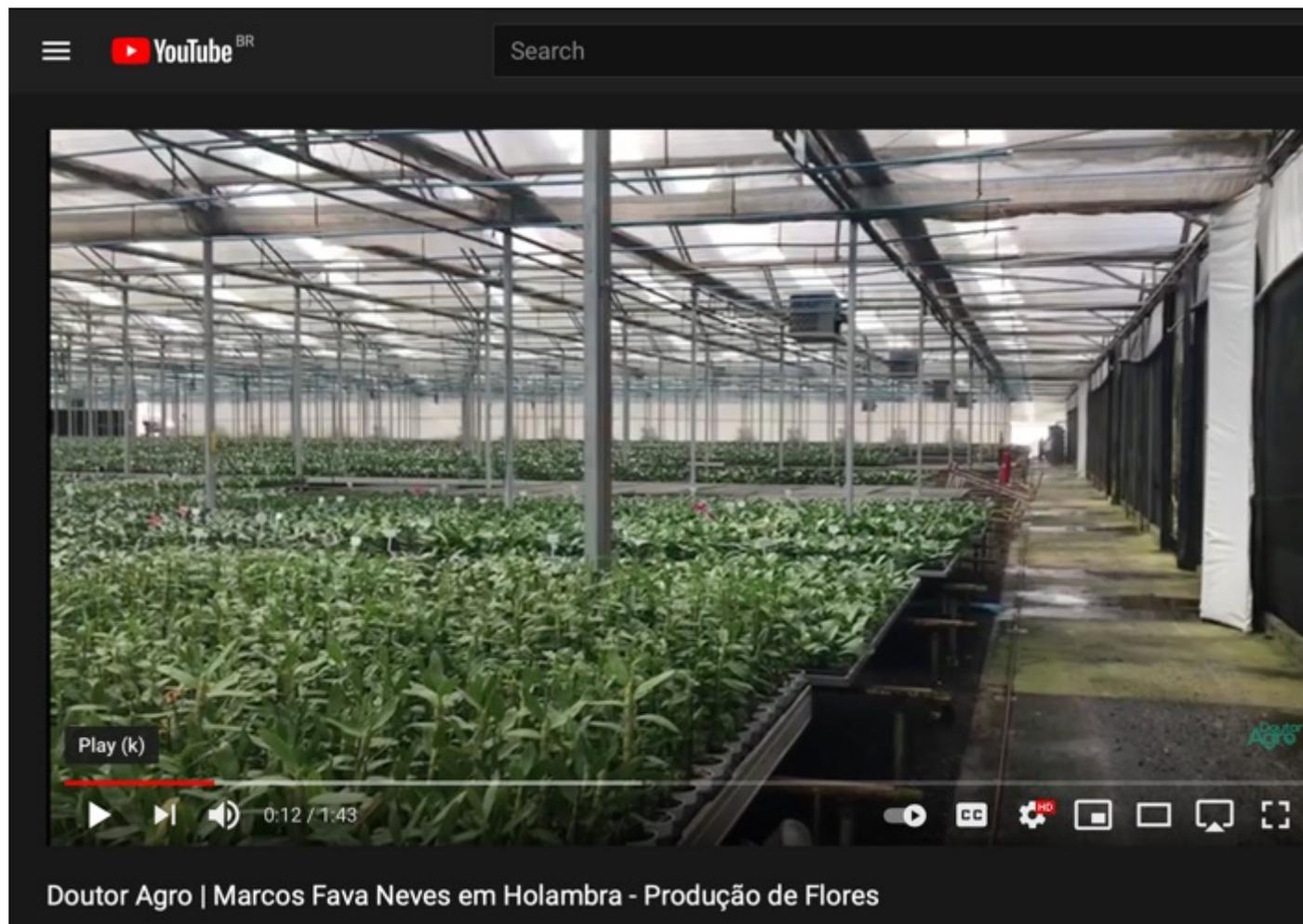


2020



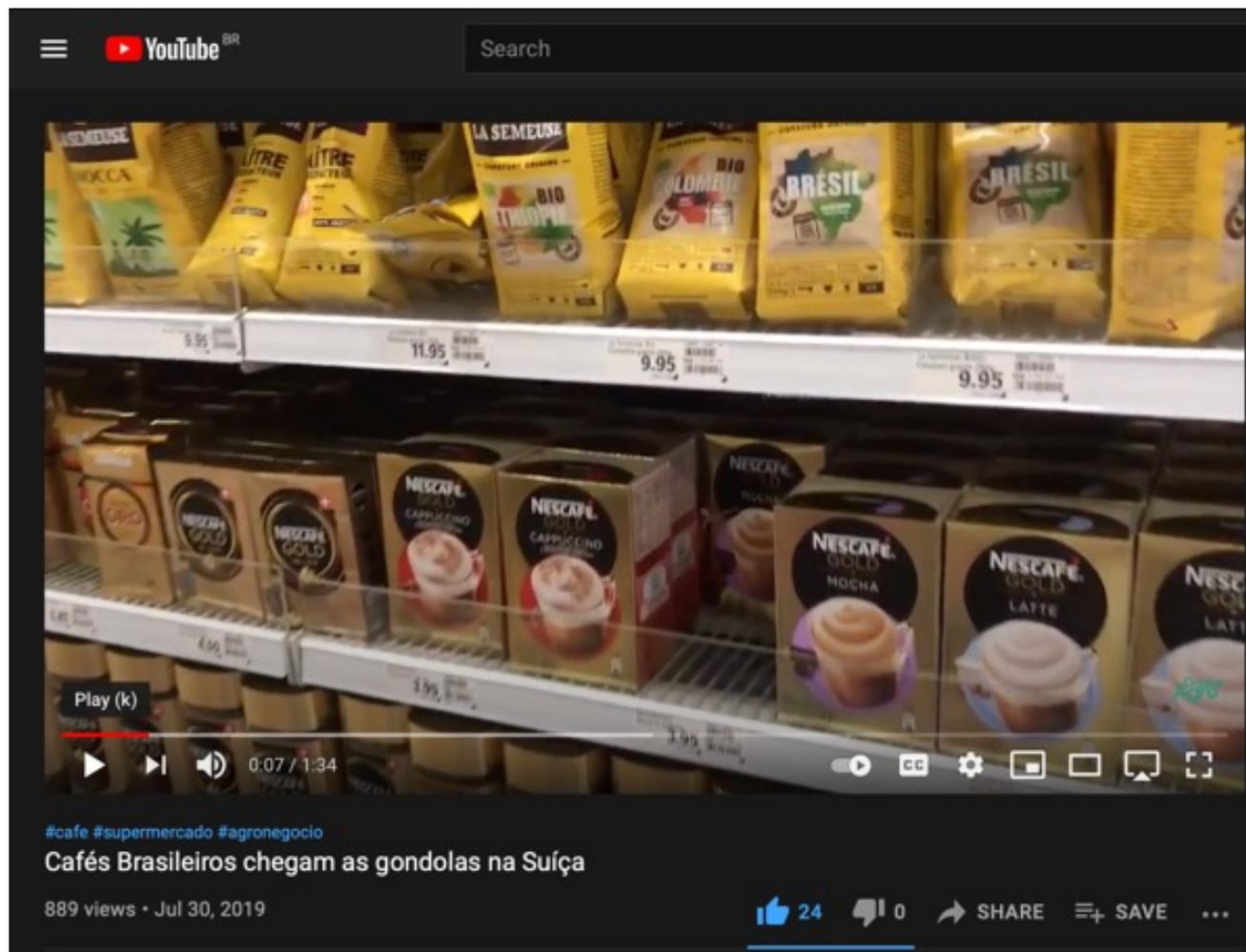
Criação de unidade de negócio focada no segmento agro.

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Doutor Agro | Marcos Fava Neves em Holambra - Produção de Flores

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Fonte: Canal Doutor Agro.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou *Market Share*
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas

1. ONDE ESTAMOS?

2. PARA ONDE
VAMOS?

3. COMO CHEGAR LÁ?

4. QUAIS OS PROJETOS
ESTRATÉGICOS?

5. COMO FAZER
ACONTECER?

Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais

Estratégia para atingir novos mercados para seus produtos existentes, seja em novos grupos de clientes potenciais na sua área, ou em outros canais de distribuição em mercados atuais ou até expandir sua área operacional para outras regiões ainda não exploradas.

OPORTUNIDADES EM NOVOS MERCADOS OU CANAIS



Novos Canais



Novos Parceiros



E-commerce



Sistemas de *delivery*



Novas Regiões



Exportações

Exemplo: Marketplace de Comercialização de Insumos Agrícolas



Exemplo: Canal Direto de Vendas Mantiqueira



Ovos para você e sua família

Escolha o tipo de ovo de acordo com sua preferência

ASSINE OU COMPRA

Ovos para food service, varejo e atacado

Escolha a quantidade de ovos de acordo com sua necessidade

ASSINE OU COMPRA

n.ovo

A linha de produtos práticos e gostosos sem o uso de ovos.

Escolha nossas opções veganas: substituto para ovos em receitas e maioneses para todas as horas.

ASSINE OU COMPRA

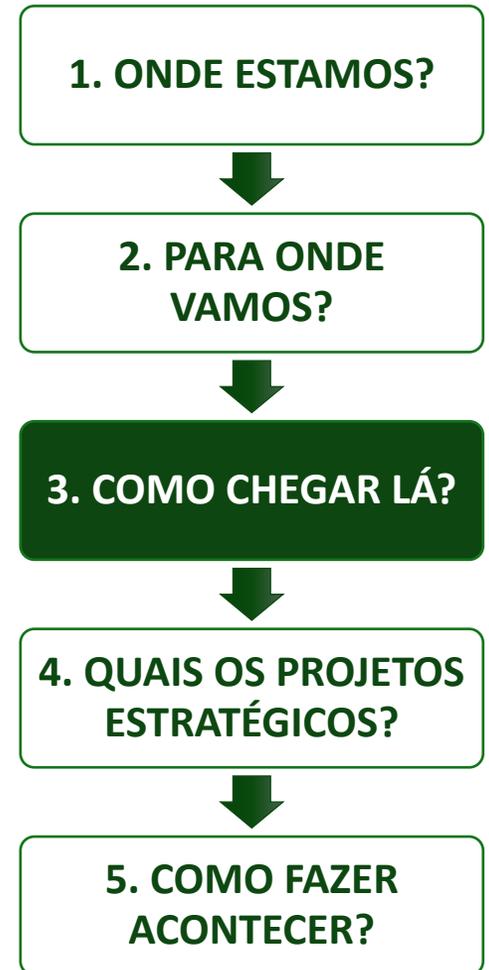
PORQUE FAZER PARTE DO CLUBE MANTIQUEIRA

- 1 Assine e receba seus ovos**
Tenha sempre comodidade, frescor e qualidade.
- 2 Origem de Qualidade**
Saúde e tranquilidade para você e sua família.
- 3 Benefícios Exclusivos**
Brindes e benefícios para nossos assinantes.
- 4 Comodidade**
Receba nossos ovos sem sair de casa!

ENTENDA COMO FUNCIONA

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share

Estratégias para estimular atuais consumidores a comprar quantidades maiores do produto, comunicar e promover os benefícios dos produtos, atrair clientes da concorrência, estimular consumidores a mudar de marcas e converter não-usuários em usuários.

OPORTUNIDADES PARA CRESCIMENTO DE *MARKET SHARE*



Comunicação



Programas de Relacionamento



Outros

Qual o primeiro exemplo de empresa que vem à sua mente?

Exemplo: Programa de Relacionamento Bayer para Agricultores

IMPULSO Bayer



A quantidade de impulsos determina quantas estrelas você possui, ou seja, a sua classificação. Veja como é simples:

550.000 Impulsos	★★★★★
200.000 Impulsos	★★★★
50.000 Impulsos	★★★
15.000 Impulsos	★★
Finalizar Cadastro	★

**MAIS ESTRELAS,
MAIS EXPERIÊNCIAS
PARA VOCÊ**

Conforme você conquista estrelas, o Impulso Bayer abre um leque de experiências para você poder acessar.

Aceleradores: O jeito mais rápido de conquistar estrelas

Para potencializar seus impulsos e acelerar a conquista de estrelas, criamos dois aceleradores:

Diversificação de Marcas Quantidade de marcas que você compra.

Comprou mais de **5 marcas*** diferentes



receberá **20%** de bonificação em impulsos*

Fidelidade Bayer Há quanto tempo você compra Bayer.

Comprou por **2 anos** consecutivos



receberá **20%** de bonificação em impulsos*

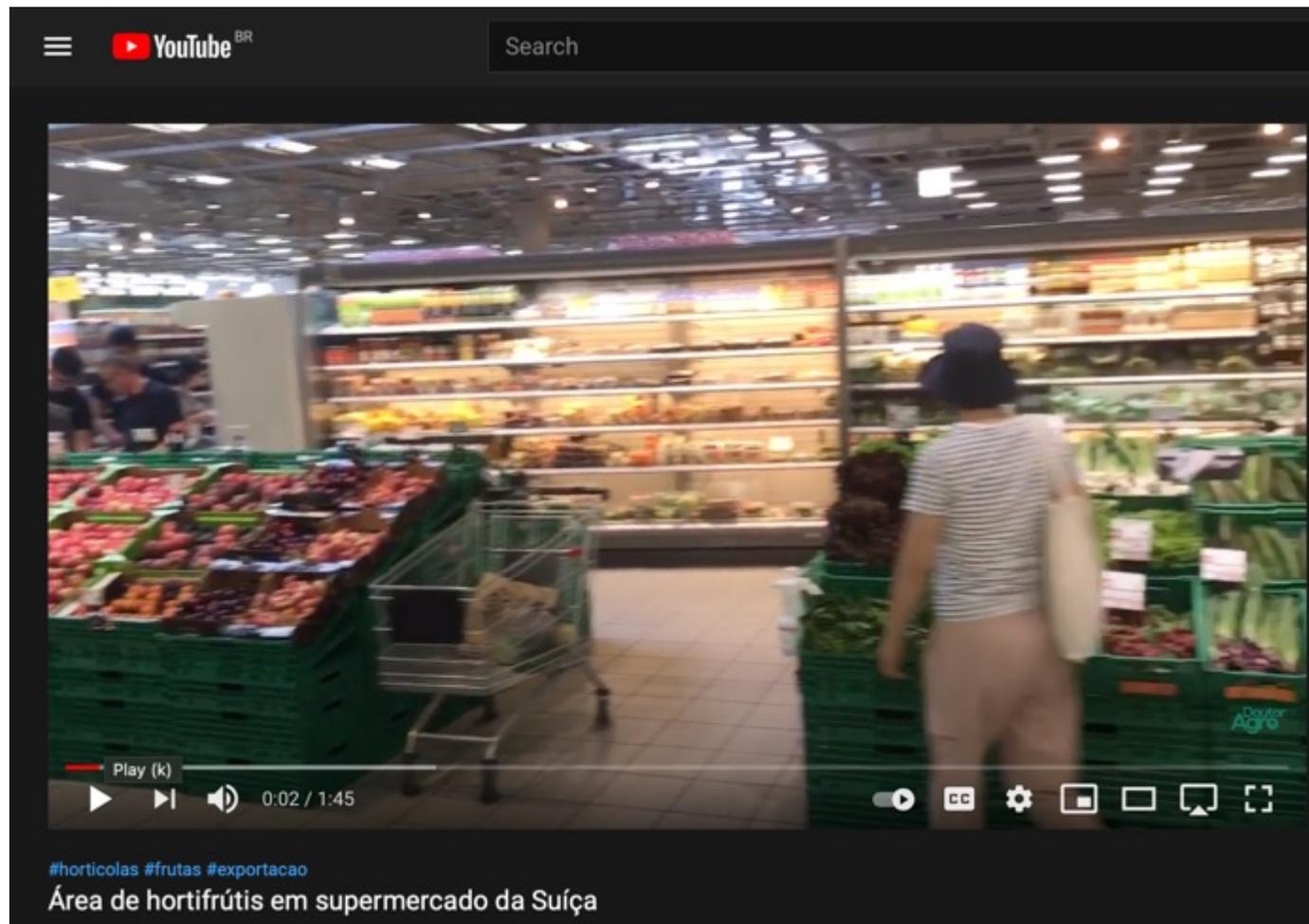
Comprou por **3 anos** consecutivos ou mais



receberá **30%** de bonificação em impulsos*

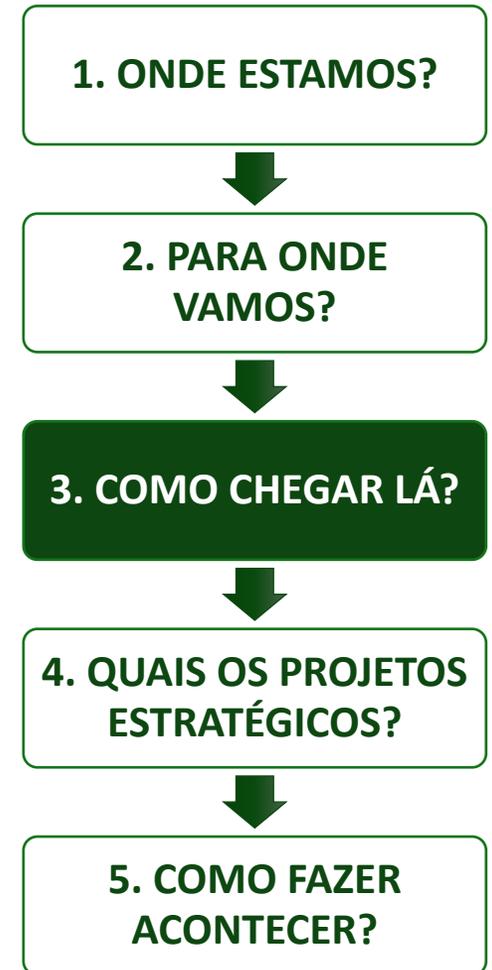
Fonte: website Impulso Bayer.

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - **3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)**
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



Novas Soluções (Produtos ou Serviços)

A possibilidade aqui é oferecer novos produtos para mercados em que a empresa já opera, criando modelos diferentes, com níveis de qualidade diferentes, ou versões e inovações.



Qual o primeiro exemplo de empresa que vem à sua mente?

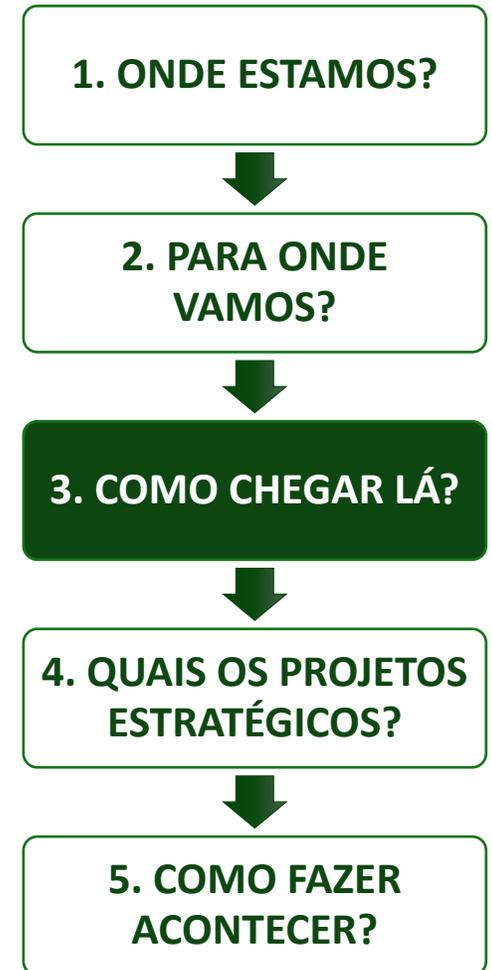
Fonte. Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



Diversificação de Negócios

O que fazer?

Baseado em nosso entendimento das oportunidades existentes ao se responder a primeira questão do método *Enjoy*...Agora temos que fazer uma lista de possibilidades e ranqueá-las!



1. Projeto ou iniciativa 1
2. Projeto ou iniciativa 2
3. Projeto ou iniciativa 3
-

Como podemos analisar as possibilidades e ranquear? Vamos usar a imagem a seguir!

Caso Native: Low Assets e Portfólio Orgânico



 Sertãozinho, São Paulo

No fim de 1946, a família Balbo fundou a Usina Santo Antônio (USA) e, atualmente, as três usinas do grupo cultivam, juntas, 37.800 hectares de cana. Em 1987, com um trabalho denominado Projeto Cana Verde, o Grupo Balbo revolucionou os métodos de produção açucareira com 6 grandes alterações no sistema produtivo alinhadas ao tripé sustentável: eliminação de queimadas, adoção de controle biológico, adoção de ilhas de biodiversidade, aproveitamento de efluentes, manutenção de solos e adubação verde por rotação de culturas.

Posicionamento e Portfólio

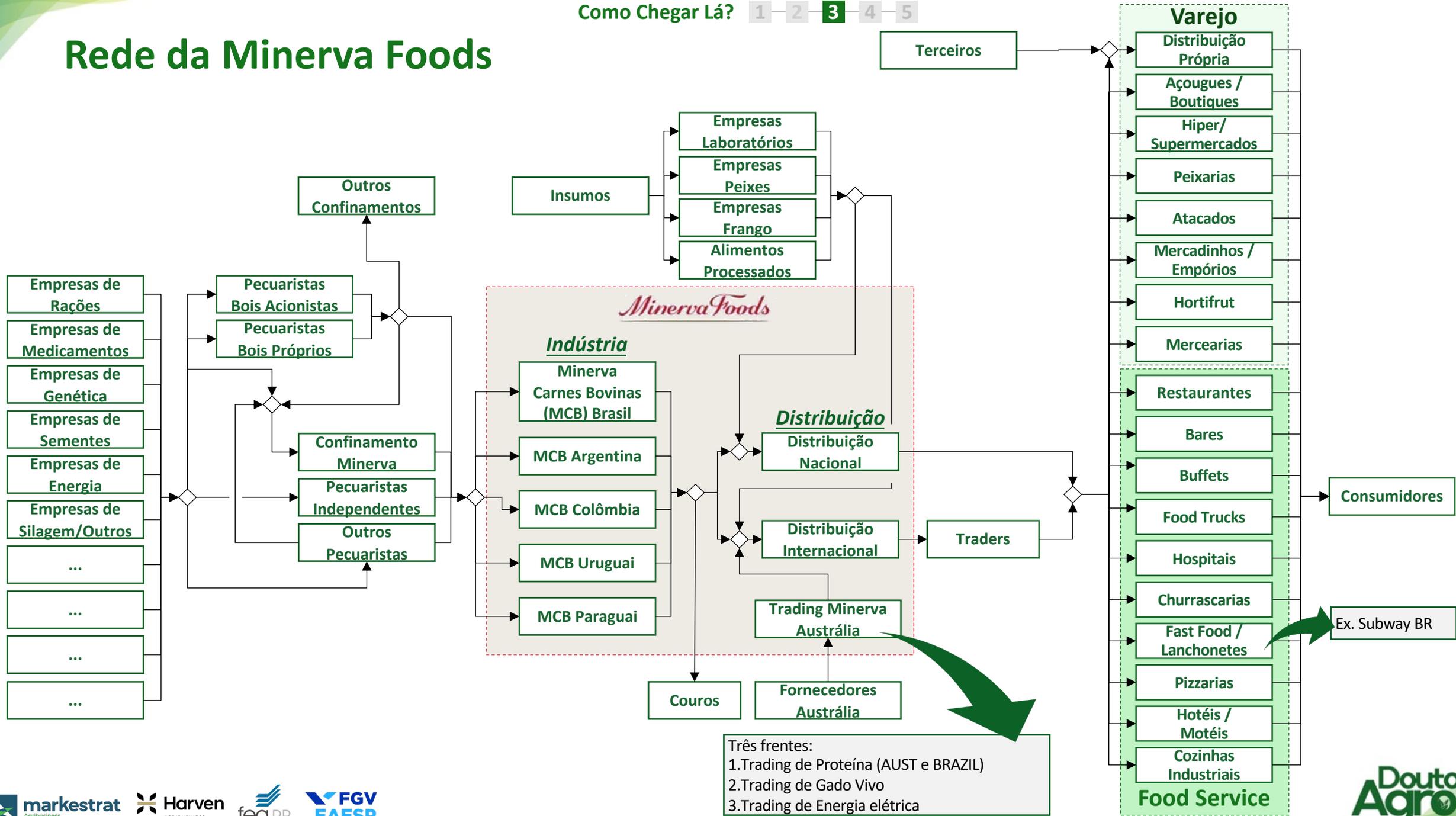
Os primeiros passos da **Native** foram dados em **2000**, mas rapidamente a **marca** se tornou **referência no mercado orgânico**. Com produtos comercializados em 60 países e com uma filosofia de trabalho que tem como **princípio práticas sustentáveis** e a preservação ao meio ambiente.

Atualmente, o **portfólio** é composto por uma **grande diversidade** de produtos **orgânicos**, incluindo, sucos de frutas, achocolatado, *cookies*, azeite, cereais, bebidas a base de soja, geleias, barras de cereais, chocolates, álcool, cafés, tapioca, entre outros. Para a Native, os **produtos** devem **seguir três condições**: ser totalmente **orgânico** e certificado, possuir alta **qualidade e sabor**, e ter **apelo funcional**. Quanto mais o produto **conciliar essas três** vertentes, mais próximo da **prioridade da Native**.



Fonte: Markestrat com base em *desk research*.

Rede da Minerva Foods



Três frentes:
 1.Trading de Proteína (AUST e BRAZIL)
 2.Trading de Gado Vivo
 3.Trading de Energia elétrica

Desafios das Novos Negócios e Operações

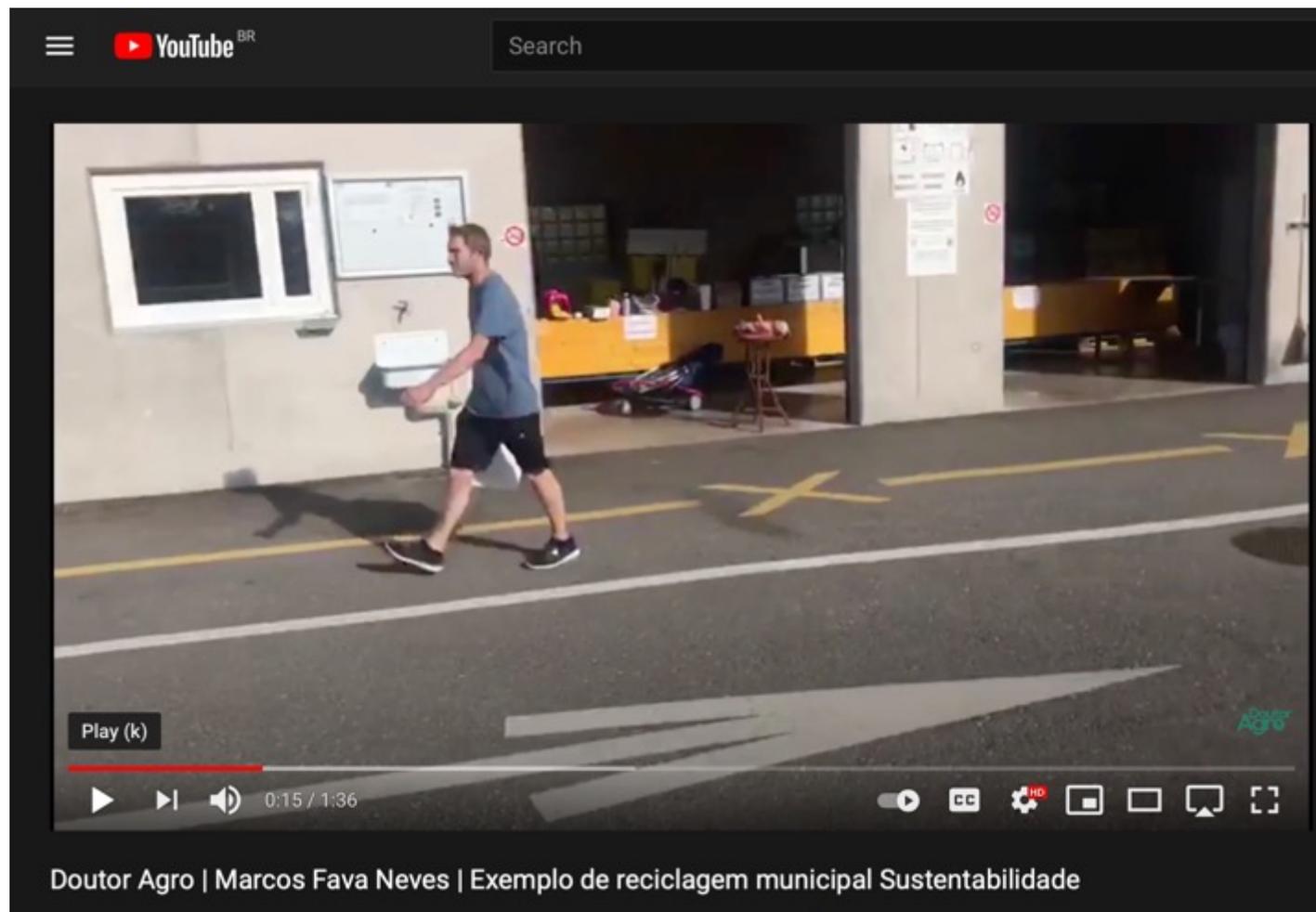


Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em desk research.

Suporte Conceitual: Principais Motivos para Diversificação

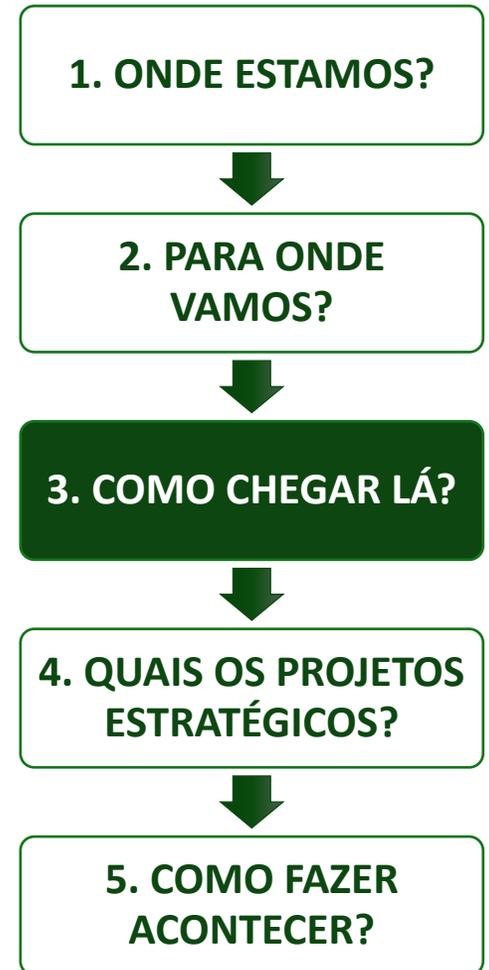
MOTIVOS PARA DIVERSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO E MOTIVAÇÕES	ALTERNATIVAS PARA DIVERSIFICAÇÃO
1 - Fatores gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Executivos buscam status/prestígio e aumento de salários por meio do crescimento da organização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco na obtenção de status e nível salarial mais alto por meio da busca pela liderança de mercado ou inovação
2 - Redução de riscos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A empresa busca reduzir riscos pela diversificação. Isso pode acontecer quando ela tem fluxos de caixa vindo de fontes diferentes e podem transferir recursos para evitar insolvência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acionistas diversificam seus portfólios de negócios em outras empresas ✓ Recursos podem ser mais baratos em outras fontes
3 - Lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificação por conta da atratividade de outros negócios, com altas taxas de retorno ✓ Diversificação pode trazer preços predatórios, <i>dumping</i>, subsídios cruzados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ao alcançar economias de escala, será possível obter maiores níveis de lucratividade ✓ Outras formas de coordenação vertical: contratos, <i>joint ventures</i>, licenciamento, alianças estratégicas, franquias
4 - Poder de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compras recíprocas entre empresas ✓ Arranjos entre conglomerados de empresas, com uma comprando da outra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras formas de coordenação horizontal, como ações coletivas e iniciativas conjuntas por meio da participação em associações
5 - Economias de escopo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar economias fabricando produtos diferentes ou em negócios distintos ✓ Tangíveis: compartilhar sistemas de informação, canais de distribuição, força de vendas, laboratórios de pesquisa, centralização de serviços administrativos, P&D ✓ Intangíveis: compartilhar a marca, imagem corporativa, tecnologia, competências organizacionais a nível corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outras formas de coordenação vertical, como contratos, <i>joint ventures</i>, licenciamento, alianças estratégicas, franquias ✓ Outras formas de coordenação horizontal, como ações coletivas e iniciativas conjuntas por meio da participação em associações
6 - Sinergias entre unidades de negócio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar na própria cadeia de suprimentos ✓ Administração conjunta ✓ Criação de mercado de serviços ✓ Compartilhamento de informação ✓ Aprendizado - curva de experiência ✓ Dividir parte legal, recursos humanos e serviços de contabilidade ✓ Planejamento fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terceirizar pode ser mais eficiente do que manter as atividades internamente

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração

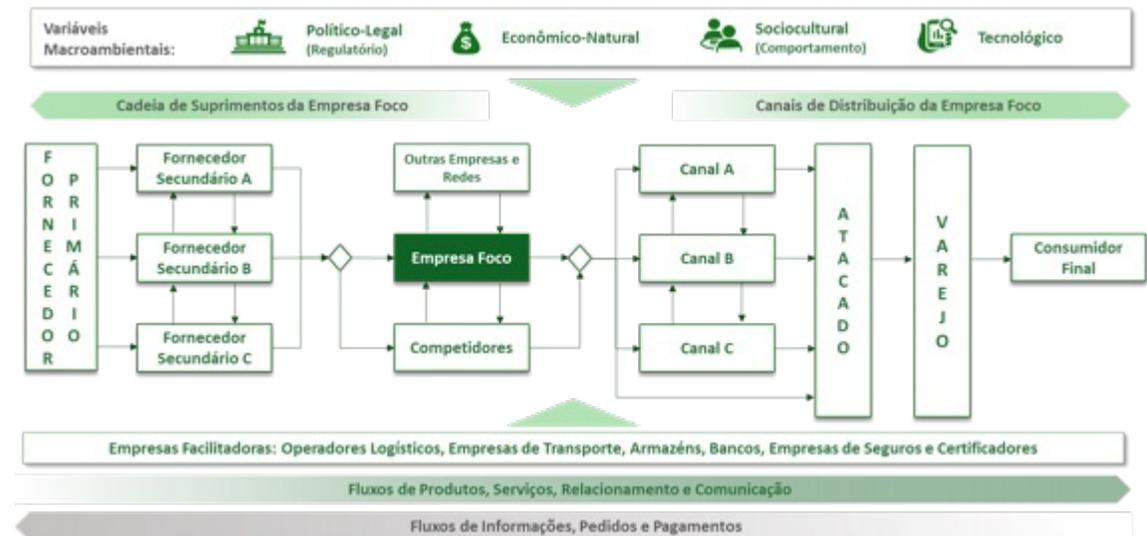
O que fazer?

Baseado em nosso entendimento das oportunidades existentes quando respondemos a primeira questão... Agora temos que listar as possibilidades de nos movermos a montante ou a jusante em nossa rede/cadeia e ranquear essas possibilidades!

- a) Integração Vertical?
- b) Franquia?
- c) Joint Ventures?
- d) Como melhorar nossos contratos com canais?
- e) Como melhorar nossa cadeia de suprimentos?

O que podemos fazer?

1. Investir em...
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Como podemos analisar mais detalhadamente e ranquear? Vamos usar a tabela seguinte!

Conceitual: Fatores a Serem Considerados na Estratégia de Integração Vertical

(quando uma empresa compra um fornecedor ou avança para o canal)

Vantagens a Serem Consideradas na Integração Vertical

- ✓ Controle completo dos canais ou da cadeia de suprimentos;
- ✓ Acesso à informação de mercado;
- ✓ Proteção contra oscilações do mercado;
- ✓ Planejamento fiscal integrado na cadeia;
- ✓ Oportunidade de diversificação;
- ✓ Maior poder de negociação com outros distribuidores ou fornecedores;
- ✓ Criação de escala e barreiras de entrada para novos competidores;
- ✓ Unidades trabalhando como laboratórios de consumo.

Riscos na Integração Vertical

- ✓ O custo de mudança se torna muito alto. Maiores investimentos e barreiras de saída;
- ✓ Discussões sobre os preços de transferência;
- ✓ Custos e despesas associadas à integração podem ser maiores que outras alternativas;
- ✓ Possível falta de flexibilidade;
- ✓ Pode reduzir ou limitar a taxa de inovação;
- ✓ Clientes podem se tornar competidores;
- ✓ Diferenças na escala de produção ótima;
- ✓ Possível falta de sinergia administrativa;
- ✓ Problemas em um estágio produtivo podem ameaçar a produção e lucratividade em outros estágios;
- ✓ As atividades podem ser muito diferentes.

Casos de Verticalização em Operações de Varejo e *Food Service*

MODELOS EM EVIDÊNCIA NO SETOR DE ALIMENTOS



A **BRF** inaugurou em dezembro de 2020 sua primeira **loja modelo**, o **Mercado Sadia**, localizada na **Vila Leopoldina** em **São Paulo**. O estabelecimento de **600 m²** visa a comercialização de **itens para churrascos e refeições**, além de contar com **espaço** para **confraternizações e eventos**, e possuir tecnologias embarcadas como **self check-out** e **QR codes** para receitas.

A **Swift** investiu em lojas próprias principalmente para iniciar sua **operação com carnes congeladas**, pouco explorada no varejo. O **atendimento especializado** e a **qualidade dos produtos** conquistaram o **público-alvo**. Hoje, já são **mais de 80 pontos de venda** em 20 municípios, além da **operação móvel** em vans, **store-in-store** e **online**.



A **Bauducco** por sua vez apostou em um modelo de **franquias** da marca, oferecendo **produtos artesanais exclusivos** nas lojas (não encontrados no varejo convencional) e uma **operação de cafeteria**, baseada em **arquitetura retrô** que remete a história da empresa nos anos 60. Já são **mais 80 pontos de venda** localizados principalmente em **shopping centers**.

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Conceitual: Vantagens e Riscos em Alianças Estratégicas (Joint Ventures)

Vantagens de Alianças Estratégicas / Joint Ventures

- ✓ Pode ampliar o acesso a recursos críticos;
- ✓ Evita barreiras de entrada legais e econômicas;
- ✓ Ganha maior força de mercado e cobertura (escala);
- ✓ Adquire experiência e contatos na rede;
- ✓ Evita poderes de fornecedores ou distribuidores;
- ✓ Acesso aos canais de distribuição;
- ✓ Diminuição de estoques, melhor coordenação logística;
- ✓ Utilização de capacidade ociosa;
- ✓ Capacidade de adaptação em mercados locais;
- ✓ Menores riscos culturais de entrada em novos mercados;
- ✓ Maior chances de acesso à P&D;
- ✓ Esforços conjuntos para atingir objetivos comuns.

Riscos de Alianças Estratégicas / Joint Ventures

- ✓ Conflitos entre empresas (diferenças culturais);
- ✓ Construção delicada do time administrativo;
- ✓ Criação de identidade própria é crítica;
- ✓ Risco de transferência de tecnologia sem nenhuma compensação;
- ✓ Riscos de desequilíbrio de poder;
- ✓ Risco de quebra de contrato (quando apenas uma das partes faz investimentos em ativos específicos);
- ✓ Sócios podem discordar da divisão de investimentos, no marketing ou outras políticas;
- ✓ Um parceiro dinâmico em uma joint pode se tornar um forte competidor;
- ✓ Risco de selecionar o parceiro errado.

Conceitual: Fatores a Serem Considerados em Franquias

Vantagens em Franquias

Para o franqueador (dono do conceito):

- ✓ Relacionamento estratégico de longo prazo;
- ✓ Expansão dos negócios sem demandar altos níveis de investimentos;
- ✓ Gestão da marca e controle;
- ✓ Flexibilidade maior que a integração vertical;
- ✓ Escala para marketing e tecnologia (anúncios, desenvolvimento de novos produtos, procedimentos administrativos);
- ✓ Captura conhecimento local do franqueado;
- ✓ Captura estilo empreendedor do franqueado e seus incentivos;
- ✓ Processo de integração das redes e participação dos franqueados em estratégias e novos desenvolvimentos;
- ✓ Recebe suporte no marketing;
- ✓ Localização do empreendimento;
- ✓ Eficiência na cadeia de suprimentos;
- ✓ Pesquisa de mercado;
- ✓ Projeto e layout;
- ✓ Aconselhamento financeiro;
- ✓ Manuais operacionais;
- ✓ Treinamento administrativo e treinamento de funcionários;
- ✓ Conhecimento já adquirido pelo franqueador;
- ✓ Acesso a marcas consolidadas no mercado.

Riscos em Franquias

Para o franqueador (dono do conceito):

- ✓ Franqueados que se juntam para aumentar seu poder de barganha com o fornecedor podem ameaçar o sistema;
- ✓ Concentração de alguns franqueados pode gerar um processo de negociação desigual entre as partes;
- ✓ Condições trabalhistas dos franqueados podem resultar em processos para o franqueador;
- ✓ Perda de valor da marca por oferecer produtos de menor qualidade;
- ✓ Ex-franqueados copiando o negócio;
- ✓ Despesas desconhecidas do sistema;
- ✓ Concentração geográfica das franquias na mesma área;
- ✓ Falta de investimento do franqueador em marketing e inovação;
- ✓ Pode limitar a criatividade e inovação dos franqueados;
- ✓ O sistema de pagamento pode ser desencorajador com taxas iniciais fixas mais percentual dos resultados econômicos (royalties) e ainda, contribuições para comunicação;
- ✓ Compras compulsórias do franqueador podem estar acima do valor de mercado;
- ✓ Novas unidades competindo na área;
- ✓ Falta de abertura para discutir mudanças no ambiente.

Exemplos: Grandes Franquias que Atuam no Brasil



Conceitual: Melhorando os Fluxos Tradicionais das Operações Entre Empresas

Wageningen Academic Publishers
Coronavirus COVID-19 Update May 2020

Home Books Journals Authors Librarians Lecturers Conferences News

Enter words / phrases / DOI / ISBN / authors / keywords / etc. Anywhere Search Advanced search

Home > Journal on Chain and Network Science > List of Issues > Vol. 3, No. 1 > Marketing and Network Contracts (Agreements)

About Issues Editorial Pricing Submissions Related

< Previous Next >

Marketing and Network Contracts (Agreements)

Marcos Fava Neves

Journal on Chain and Network Science: 3 (1)- Pages: 7 - 19

<https://doi.org/10.3920/JCNS2003.x026>

Published Online: December 10, 2008

Abstract References Cited by Full-text

Abstract

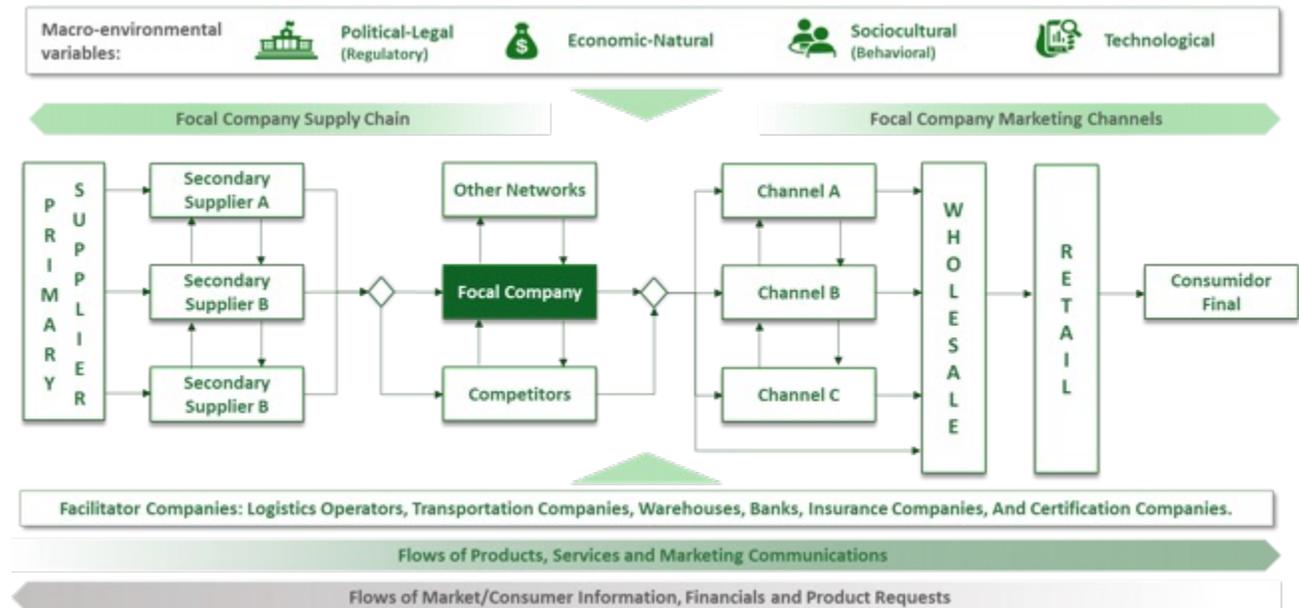
The literature shows that bounded rationality makes it almost impossible to build complete contracts to manage transactions between companies. Furthermore, incomplete contracts generate opportunism problems from one of the involved parts and undesirable transaction costs that could be reduced if the process of building a contract/agreement were to include more details (exactness), even in unwritten (oral) agreements. In general, businessmen do not have the instruments to facilitate this process of building contracts, and students, who will deal with contracts at various moments in their professional lives, are not trained for this activity. This article provides a model that has been successfully used as a contract analysis tool in business networks focusing on marketing actions.

Keywords: contracts, networks, governance, marketing, inter-organizational relationships

Journal on Chain and Network Science
Print ISSN: 1569-1829
Online ISSN: 1875-0931

Get Permission

Due to maintenance on May 19, buying and registration will not be possible during a part of the day.
Our apologies for the inconvenience.



Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves (2008).

Conceitual: Melhorando Fluxos Produtos e Serviços em Contratos

FUNÇÕES EM PRODUTOS E SERVIÇOS

ANÁLISE DE RESPONSABILIDADE (QUEM FAZ E COMO)

POSSÍVEIS MELHORIAS (PROPOSTAS)

Gestão e níveis de estoques

Entrega do produto

Modificação do produto

Linhas de produto e variedade

Avaliação de novos produtos

Previsão de volume de vendas (performance)

Serviço técnico ao usuário de suporte/instalação

Serviço pós-venda

Treinamento: escopo e custo

Manutenção do produto

Questões de embalagem/especificações

Exclusividade e direitos territoriais

Cobertura de mercado esperada

Aspectos de exportação esperados

Intervalo de tempo (período para realizar os fluxos)

Adaptação à legislação específica



Imagem: Divulgação

NOVO MODELO

1º cargueiro de soja da Syngenta chega à China

Forte rede internacional de negócios para integrar recursos e romper as cadeias da indústria

Por: **AGROLINK** -Leonardo Gottems

Publicado em 02/06/2021 às 08:22h.



O primeiro cargueiro de soja do Grupo Syngenta partindo do Brasil chegou e foi descarregado no Porto de Xinsha, na província de Guangdong, China. Foi a conclusão da primeira fase da iniciativa Agriculture Value Chain (Cadeia de Valor Agrícola Global) da Syngenta, uma unidade de negócios que oferece barter de insumos agrícolas aos produtores brasileiros em troca de grãos.

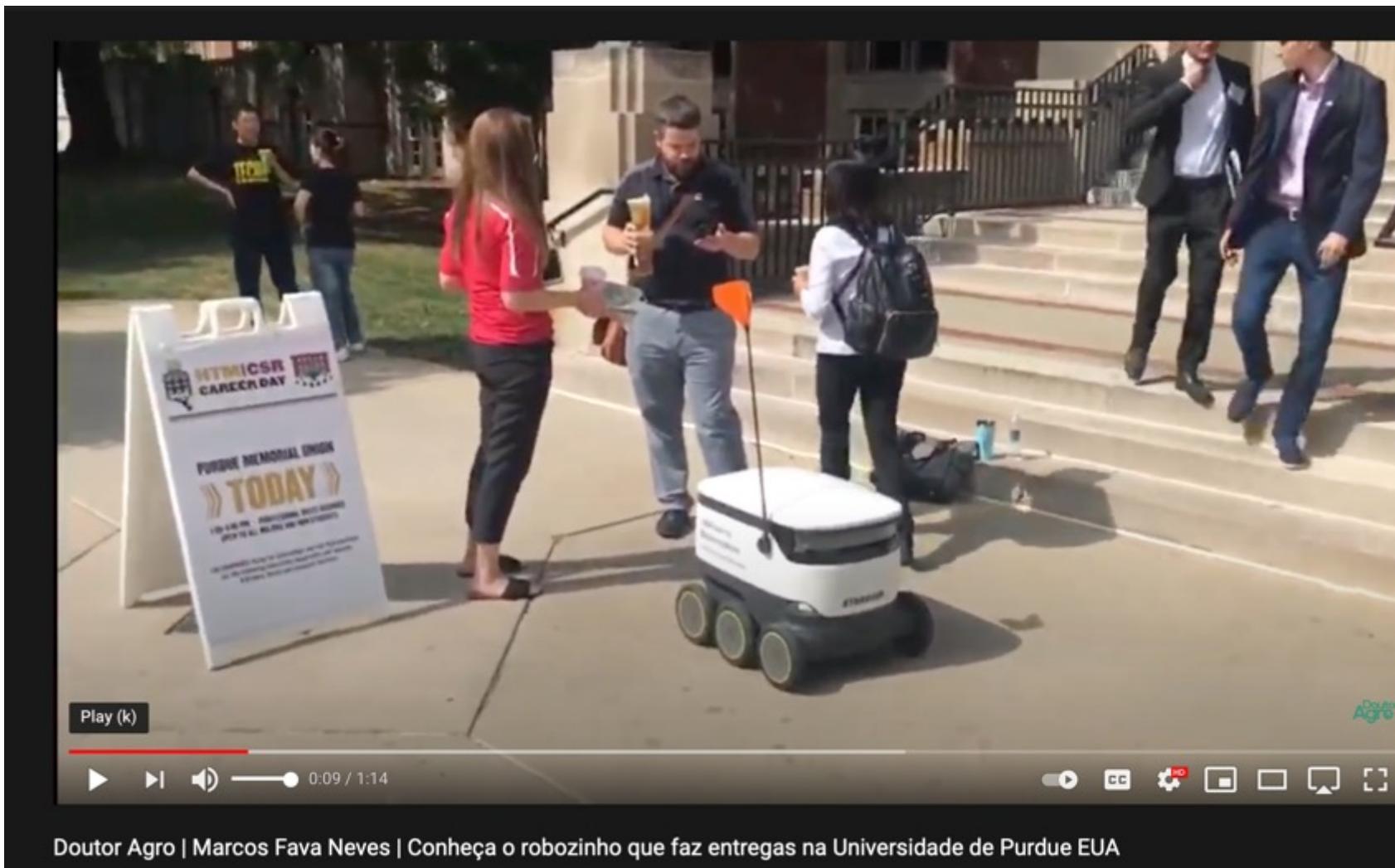
A iniciativa é uma extensão dos negócios tradicionais de insumos agrícolas do grupo, que inaugura assim um novo modelo de negócios "de ciclo fechado". De acordo com o portal especializado AgroPages, a Syngenta se apoia em sua "forte rede internacional de negócios para integrar recursos e romper as cadeias da indústria, participando da operação comercial do mercado de produtos agrícolas internacionais".

O objetivo da multinacional é "impulsionar o negócio de sementes e o desenvolvimento de fertilizantes e pesticidas, enquanto ganha a lealdade dos agricultores e cooperativas. O programa aumentará a competitividade central da empresa e criará uma vantagem competitiva diferenciada. Portanto, o Grupo Syngenta visa aumentar ainda mais sua participação no mercado mundial de insumos agrícolas de primeira linha".

De acordo com a gigante internacional, a chegada e o desembarque do cargueiro de soja no porto chinês recebeu total apoio da Unidade de Negócios China Crop Nutrition, que também é do grupo Syngenta. O grupo está atualmente promovendo o desenvolvimento, na China, da Modern Agriculture Platform (MAP), com sistema de rastreabilidade dos produtos agrícolas desde o plantio à venda.

"O MAP está empenhado em criar um ecossistema agrícola moderno e inovador na China, posicionando-se como uma plataforma de organização e serviço da cadeia industrial agrícola que permite a atualização do consumo e o plantio profissional via operações online e offline, para apoiar iniciativas relacionadas ao plantio de produtos de maior qualidade para os consumidores, vendendo a preços mais altos para os produtores e coletando grandes dados para a cadeia industrial", conclui a Syngenta.

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Conceitual: Melhorando Fluxos de Comunicação em Contratos

FUNÇÕES DE COMUNICAÇÃO	ANÁLISE DE RESPONSABILIDADE (QUEM FAZ E COMO)	POSSÍVEIS MELHORIAS (PROPOSTAS)
Propaganda (todas as formas)		
Promoção de vendas (todos)		
Ações de relações públicas (todos)		
Ações de marketing direto		
Informação sobre os produtos		
Participação no orçamento de comunicação		
Novas formas de mídia		
Informação na embalagem		
Outros...		

Conceitual: Melhorando Fluxos de Informação em Contratos

FUNÇÕES DE INFORMAÇÕES

ANÁLISE DE RESPONSABILIDADE (QUEM FAZ E COMO)

POSSÍVEIS MELHORIAS (PROPOSTAS)

Compartilhar informação sobre mercado consumidor

Compartilhar informação sobre concorrência

Compartilhar informação sobre mudanças no ambiente externo

Participação no processo de planejamento

Periodicidade e qualidade da informação

Compartilhar informação sobre reclamações

Pedidos eletrônicos

Outros (preencher)

U.S. bans seafood imports from a Chinese company, accusing it of using forced labor

The move is the latest against Chinese goods over forced-labor concerns. Others include cotton and tomato products.

 Listen to article 3 min



Indonesian maritime workers take part in a December 2020 rally in front of the Chinese embassy in Jakarta accusing Chinese fishing vessels of enslaving Indonesian crew members. (Bay Ismoyo/AFP/Getty Images)

By [Jeanne Whalen](#)

May 28, 2021 at 4:07 p.m. GMT-3

  52

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Conceitual: Melhorando Fluxos de Pagamentos e Pedidos em Contratos

VARIÁVEIS DE PAGAMENTOS E PEDIDOS

ANÁLISE DE RESPONSABILIDADE (QUEM FAZ E COMO)

POSSÍVEIS MELHORIAS (PROPOSTAS)

Frequência de pedidos de produtos

Políticas de preços e pagamentos

Análise de margem

Comissões (volume e frequência)

Prover crédito ao consumidor final

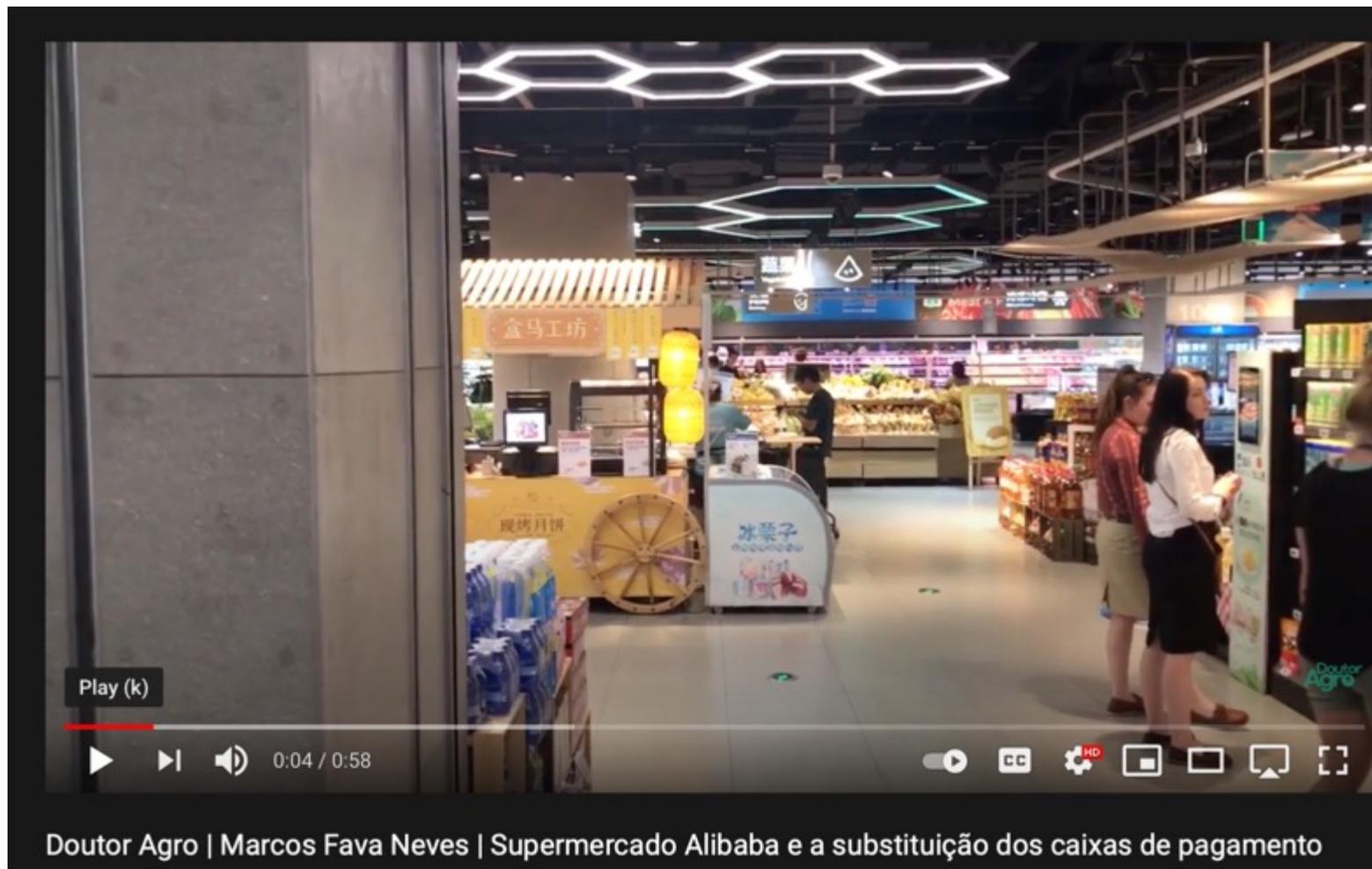
Cobrança de clientes

Busca por fontes de financiamento

Garantias de preço

Outros (preencher)

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Doutor Agro | Marcos Fava Neves | Supermercado Alibaba e a substituição dos caixas de pagamento

Conceitual: No Que Devemos Pensar ao Desenvolver Nossa Cadeia de Suprimentos?

CUSTO

- ✓ Sempre buscar conhecimento e tecnologia;
- ✓ Fazer compras globais;
- ✓ Buscar economias de escala nas compras;
- ✓ Melhorar a eficiência dos fornecedores;
- ✓ Estimular a inovação dos fornecedores;
- ✓ Prover competição entre fornecedores;
- ✓ Evitar a dependência e a concentração de fornecedores;
- ✓ Qualidade/segurança dos insumos comprados;
- ✓ Planejar bem a logística interna (chegada);
- ✓ Outros.

RELACIONAMENTOS

- ✓ Buscar a colaboração e coordenação (flexibilidade e responsividade);
- ✓ Diminuir os custos de transação;
- ✓ Trabalhar com informação integrada;
- ✓ Buscar simplicidade e previsibilidade;
- ✓ Segurança de fornecimento (ano todo);
- ✓ Desenvolver equidade;
- ✓ Fortalecer a ética e bom comportamento dos fornecedores (estimular códigos de conduta);
- ✓ Estimular benchmarks nacionais e internacionais;
- ✓ Construir comitês de relacionamento e crescimento da confiança;
- ✓ Outros.

OUTROS DIFERENCIAIS

- ✓ Estimular a inclusão nas cadeias de suprimento;
- ✓ Estimular as certificações;
- ✓ Estimular a comprar local e o desenvolvimento do entorno (comunidade);
- ✓ Estimular o olhar para as questões ambientais (energia, água, carbono, desperdícios);
- ✓ Estimular o olhar para as questões sociais de fornecedores (tratamento aos empregados, comunidade, etc.);
- ✓ Outros.

Tesco recall highlights supply chain issues

By James Ridler

18-Jul-2017 - Last updated on 19-Jul-2017 at 12:45 GMT



RELATED TAGS: Supply chain, Recall election, Supply chain management

Tesco's recent recall of two chicken products, reportedly the first case of campylobacter found in cooked chicken, risks creating tension between suppliers and retailers, warned business consultancy Crimson & Co.

Google search results for 'recalls food'. The search bar shows 'recalls food' and the search button. Below the search bar are navigation tabs for 'All', 'News', 'Images', 'Shopping', 'Videos', 'More', 'Settings', and 'Tools'. There are also 'Collections' and 'SafeSearch' options. Below the navigation tabs are several image thumbnails with titles and source URLs:

- product** (pet food)
- pet food** (european union)
- european union** (product recall)
- product recall** (fda)
- fda** (australia)
- australia** (statista)
- statista** (salmonella)
- salmonella** (super)

Below the thumbnails are several article snippets:

- What to Do When Faced With Food...** (novatx.com) - Image of a magnifying glass over a green substance labeled 'E. Coli'.
- Top tips to combat food recalls** (foodmanufacture.co.uk) - Image of a red 'RECALL' sign over a bowl of food.
- Food Recalls Mean For Your Family ...** (nsc.org) - Image of a yellow 'CONTAMINATED DO NOT EAT' sign.
- Food recalls** (foodstandards.gov.au) - Article titled 'WHO RECALLS FOOD IN AUSTRALIA?' with a blue background.
- Experiencing Hundreds Of Food Recall...** (forbes.com) - Article titled 'How Safe Is U.S. Food?' with a bar chart showing food recall statistics.

The Top Food Recall And Notification Categories

Rank	Category	Percentage
#1	Fruit & Vegetables	23%
#2	Fish & Fish Products	14%
#3	Dietetic Foods, Food Supplements & Fortified Foods	10%
#4	Nuts, Nut Products & Seeds	9%
#5	Poultry Meat & Poultry Meat Products	8%
#6	Meat and Meat Products (other than Poultry)	7%
#7	Bakery Products and Products Thereof	5%
#8	Cereal and Cereal Products	5%
Other	Sterilized Containers	44.1%
	Undeclared Allergens	30.8%
	Labeling	12.8%
	Quality	10%

Source: food recalls increasing ... foodsafetynews.com

Additional infographic data:

- Causes of FDA food recalls in Q4 2017:**
 - Quality: 10%
 - Labeling: 12.8%
 - Other: 2.3%
- 10 Costly Food Recalls | HowStuffWorks:** Image of a green apple with a yellow 'DANGER DANGER DANGER' banner.
- The Top Food Recall And Notification Categories:**
 - Fruit & Vegetables: 23%
 - Fish & Fish Products: 14%
 - Dietetic Foods, Food Supplements & Fortified Foods: 10%
 - Nuts, Nut Products & Seeds: 9%
 - Poultry Meat & Poultry Meat Products: 8%
 - Meat and Meat Products: 7%
 - Bakery Products and Products Thereof: 5%
 - Cereal and Cereal Products: 5%
- Food Recall Failure: 2020 Scorecard:** A chart showing grades (A, B, C, D, E, F) for various retailers like Safeway, Target, Kroger, etc.
- Why Foods Are Being Recalled:** A bar chart showing reasons for recalls such as undeclared allergens, quality, and labeling.

Conceitual: Método para Planejar e Desenvolver a Cadeia de Fornecedores da Empresa

1 Diagnóstico Preliminar da Empresa: Entender a Estrutura da Cadeia de Fornecedores

- ✓ Principais inputs (produtos ou serviços) comprados ou internamente produzidos;
- ✓ Custos envolvidos (manuseio, custos de transação, estoques);
- ✓ A forma com a qual transações são feitas (formas de governança, como contratos, mercados e outras formas).

2 Diagnóstico do Mercado: Análise dos Principais Insumos

- ✓ Número de fornecedores, produtos, marcas, canais, preços;
- ✓ Concentração de fornecedores;
- ✓ Comportamento de venda dos fornecedores (transações);
- ✓ Serviços oferecidos pelos fornecedores;
- ✓ Localidades;
- ✓ Principais riscos macroambientais.

3 Diagnóstico dos Insumos Comprados Pela Empresa

- ✓ Aquisições x características de mercado;
- ✓ Recursos fornecidos x benefícios;
- ✓ Fornecedor único x fornecedores múltiplos;
- ✓ Nível de sofisticação dos relacionamentos;
- ✓ Vulnerabilidades e riscos;
- ✓ Nível de dependência em fornecedores específicos;
- ✓ Metas de longo prazo da empresa e tradições;
- ✓ Resistência interna à mudança (aspectos e barreiras culturais).

4 Proposta de Uma Estrutura de Governança para Cada Insumo

- ✓ Análise econômica de margens e possibilidades de captura de valor;
- ✓ Ganhos de especialização;
- ✓ Reversibilidade se necessário (troca de tecnologia) e adaptabilidade;
- ✓ Construir barreiras de entrada para competidores;
- ✓ Promover desenvolvimento e inclusão com o acesso a linhas de crédito públicas e privadas.

5 Construir o Contrato (Relacionamento)

- ✓ Negociação e como considerar as mudanças macroambientais;
- ✓ Construir o fluxo de produtos, serviços, comunicações, pagamento e de informação;
- ✓ Análise de investimentos específicos necessários e os riscos associados a esses investimentos;
- ✓ Como promover incentivos e compartilhar resultados de ganhos.

6 Gestão do Relacionamento

- ✓ Montar as formas de governança, com conselhos e comitês de avaliação externa;
- ✓ Busca contínua na redução de custos de transação;
- ✓ Compartilhamento de curva de experiência e ganhos de inovação;
- ✓ Processo de benchmark contínuo e avaliação de alternativas;
- ✓ Trazer motivação e evitar riscos de acomodação;
- ✓ Compartilhamento de plataformas de comunicação;
- ✓ Flexibilidade e responsividade na melhoria de serviços e suporte;
- ✓ Promoção de networking e cooperação para aprendizado e benchmarking;
- ✓ Permanentemente ampliando confiança.

Bloomberg



Evening Briefing

Your Evening Briefing: Massive Hack Idles World's Biggest Meat Producer

By *David Rovella*

1 de junho de 2021 19:38 BRT

SPONSORED BY **Honeywell**

SHARE THIS ARTICLE

-  Share
-  Tweet
-  in Post
-  Email

Want this newsletter delivered to your inbox?

Subscribe to Evening Briefing.

Bloomberg may send me offers and promotions.

By submitting my information, I agree to the [Privacy Policy](#) and [Terms of Service](#).

EMAIL

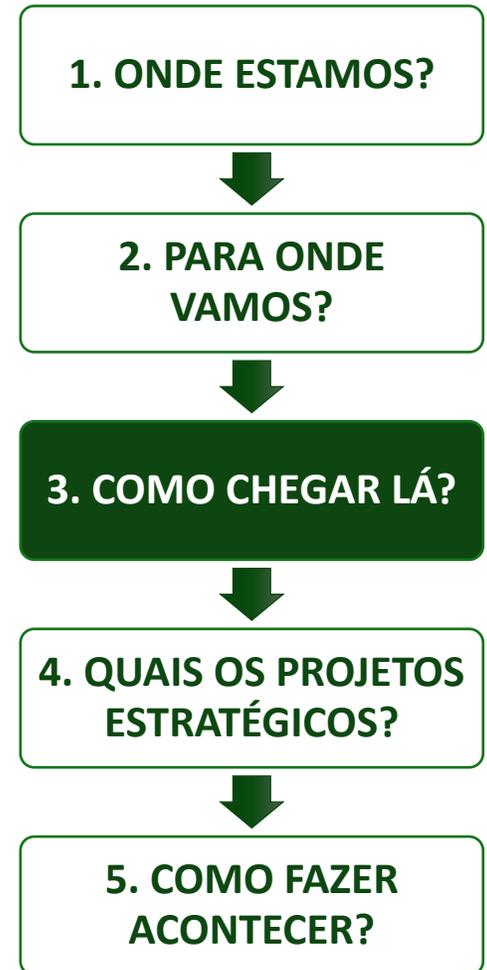
Sign Up

A cyberattack on JBS, the largest meat producer in the world, forced the shutdown of American slaughterhouses, and the closures may be spreading. JBS's five biggest beef plants in the U.S. halted processing following the weekend attack, equal to one-fifth of all of America's meat production. Slaughter operations across Australia were also down and one of Canada's largest beef plants was idled. The prospect of more extensive shutdowns is upending agricultural markets and raising concern about food security as hackers increasingly target critical infrastructure. Livestock futures slumped while pork prices rose. JBS told the White House that the cyberattack, like several previous ransomware assaults, probably originated in Russia. —*David E. Rovella*

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

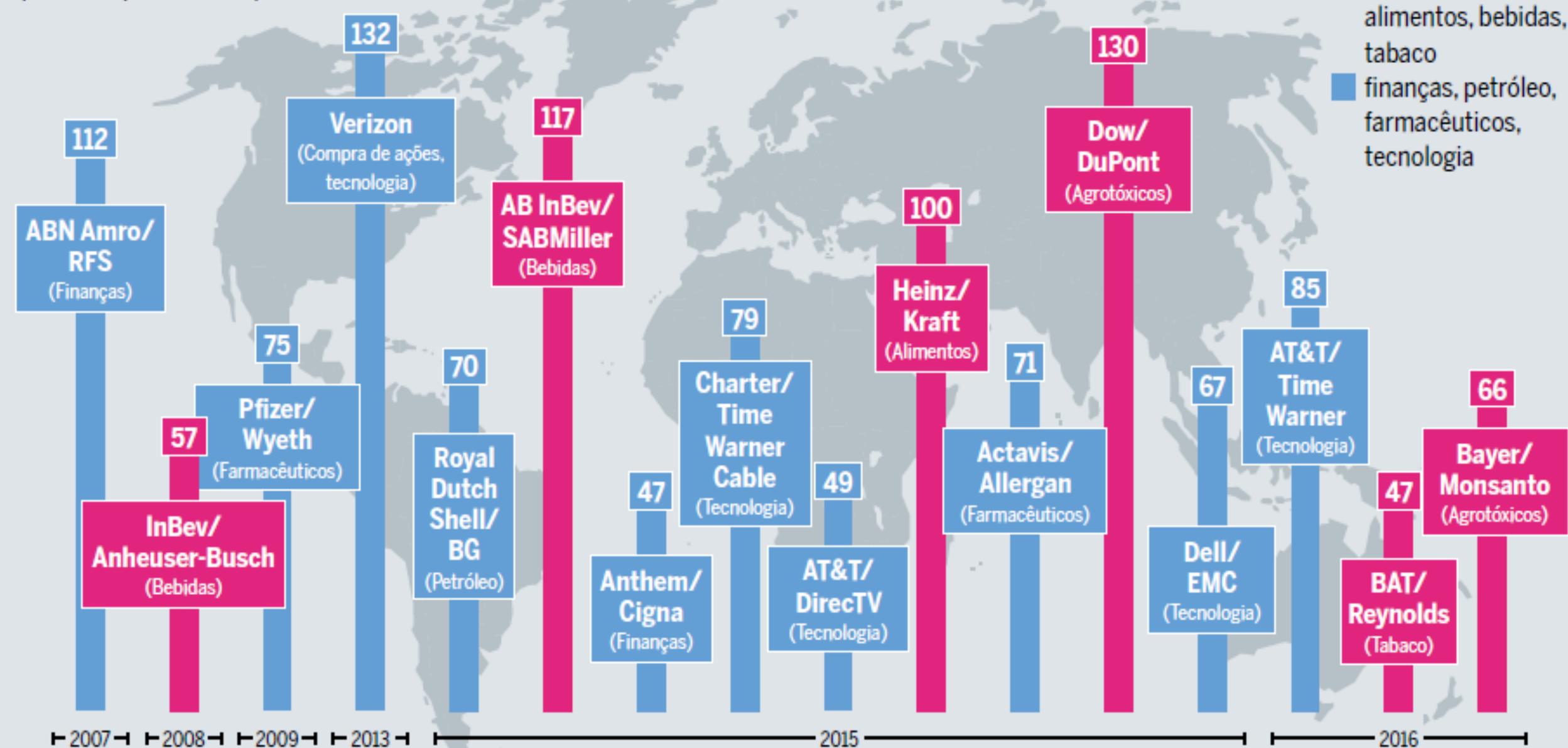
- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



MAIORES FUSÕES DA ÚLTIMA DÉCADA

Linha do tempo por setor e por valor da transação em bilhões de US\$ (controlado pela inflação, ano base 2016).

Apenas empresas de capital aberto. Inclui fusões anunciadas



Principais Fusões & Aquisições no Mercado de Saúde Animal






Fusão

Pfizer realiza fusão com a farmacêutica **Wyeth**, em acordo de cerca de US\$ 68 bilhões, adquirindo a divisão veterinária da companhia, a **Fort Dodge**.

Separação do Negócio





Compra

Após IPO conduzido pela **Pfizer** em fevereiro de 2013, **Zoetis** torna-se independente, **líder global** no setor. Em 2019, adquire a **Platinum**, expandindo seu portfólio em equinos.



Aquisição de ações



Ourofino firma acordo de investimento com o fundo de *private equity* **General Atlantic**. Capta R\$ 200 milhões em troca de ações ordinárias da companhia. Em outubro do mesmo ano, levanta US\$ 172 milhões com uma Oferta Pública de Ações (IPO)



Compra



Ceva adquire a **VetBrands** do fundo brasileiro de *equity* Axxon, responsável pela previa incorporação da **Purina Saúde Animal** à marca, em 2002.

Separação do Negócio





Compra



Assim como o movimento conduzido pela Pfizer com a Zoetis, **Lilly** anuncia IPO da **Elanco** em agosto de 2018 e logo após, em 2019, encerra a participação na empresa. Elanco já havia incorporado a **Novartis** em 2014 (acordo de US\$ 5,4 bi) e, como empresa independente, compra a divisão de saúde animal da **Bayer** em agosto de 2019, por US\$ 7,6 bi



Compra



Troca de ativos entre **Boehringer** e grupo **Sanofi**, resultando na aquisição da **Merial**. **Boehringer** se torna a **quinta** maior veterinária em participação no **Brasil** e a **vice-líder global** do setor, com faturamento combinado de € 4 bi



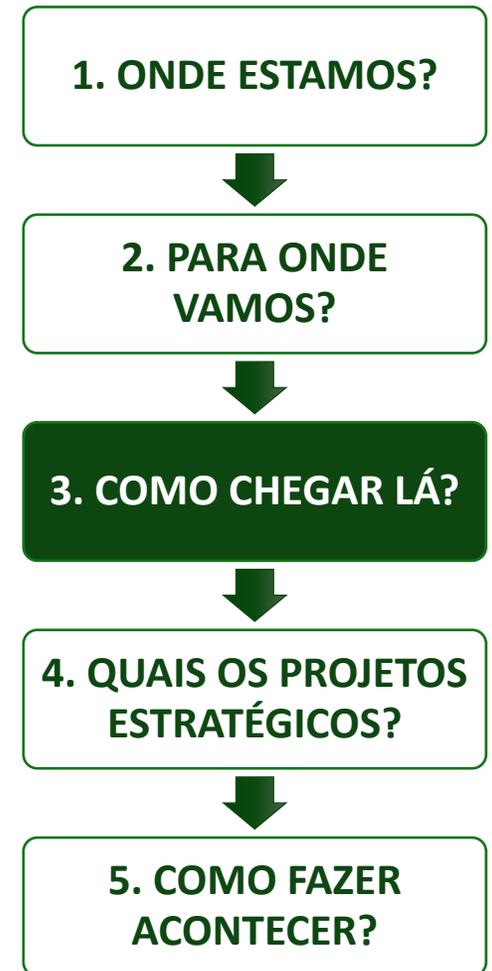


Compra

Merck adquire a mineira **Valeé** em 2016, em acordo de R\$ 1,2 bi (maior aquisição de uma empresa brasileira do setor na história). Em 2018, incorpora a **Antelq**, líder mundial em serviços digitais para saúde animal, por € 3,25 bi

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas





[Home](#) • [Sobre a Vale](#) • [Notícias](#) • [Vale assina acordo para venda de seus ativos do Sistema Centro-Oeste](#)



- ▶ Liderança
- ▶ Propósito
- ▶ Nossos Compromissos

06/04/2022

Vale assina acordo para venda de seus ativos do Sistema Centro-Oeste

 Buscar

Valor **Empresas**

 [meio&mensagem](#) | [Diageo vende 19 marcas a empresa americana](#)



Diageo vende 19 marcas a empresa americana

Negócio de US\$ 438 milhões com Sezarac garante à multinacional britânica mais verba de marketing para trabalhar em marcas premium

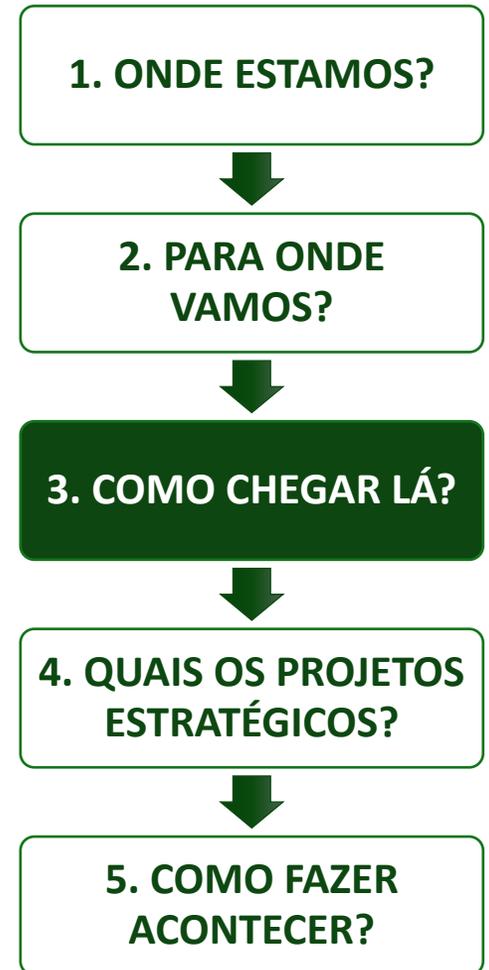


Duratex reduz produção e vende ativos florestais

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



InfoMoney

IPO da XP é o 9º maior do mundo em 2019; veja o ranking

Empresa brasileira captou US\$ 2,25 bilhões na bolsa americana Nasdaq. A petrolífera Saudi Aramco foi a responsável pela maior oferta do ano



Por **Leticia Toledo**

30 dez 2019 11h31 - Atualizado 4 meses atrás



Guilherme Benchimol, durante IPO XP Inc (Foto: Matheus Detoni/Divulgação)

RANKING	EMPRESA	DATA	BOLSA	VOLUME EM US\$ BILHÕES
1	Saudi Aramco	05/12/2019	Tadawul	25.599
2	Alibaba	18/09/2014	NYSE	21.767
3	Softbank Corp	10/12/2019	Tóquio	21.345
4	NTT Mobile	22/10/1998	Tóquio	18.099
5	Visa	18/03/2008	NYSE	17.864
6	AIA	21/10/2010	Hong Kong	17.783
7	ENEL	01/11/1999	NYSE	16.452
8	Facebook	17/05/2012	NASDAQ	16.007
9	General Motors	17/11/2010	NYSE	15.774
10	ICBC	20/10/2006	Hong Kong	13.958

Fonte: <https://www.investidorinternacional.com/>

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Cervejaria Leuven capta R\$ 5 milhões na maior rodada de crowdfunding do Brasil

Publicado por  Carlos Felipe Freitas em  12 de agosto de 2019 Tags  Categorias 



Cervejaria LEUVEN (FATURANDO)

Construindo a cervejaria mais admirada do Brasil

Superamos a meta de captação! Novos investimentos entrarão na lista de espera!

A oferta ficará aberta até atingirmos R\$5 milhões em reservas pagas. Caso tenha interesse de participar, você pode reservar o investimento, clicando em "Investir", e fazer a transferência. Se houver espaço na alocação, seu investimento será confirmado.

Termos da Oferta

Investimento mínimo
R\$5.000,00

Captação
R\$5.000.000,00

 Fale conosco

Valor ECONÔMICO

Princípios Editoriais

Home | Brasil | Política | Finanças | **Empresas** | Agronegócios | Internacional | Opinião

Cias Abertas | Indústria | Infraestrutura | Consumo | Tecnologia | Energia | Mais setores 

17/07/2019 às 05h00

Cerveja artesanal atrai 'anjos e coletivos'

Por Cibelle Bouças | De São Paulo



As cervejarias artesanais tornaram-se alvo de investidores-anjos e pequenos investidores adeptos do "equity crowdfunding" - investimento coletivo em participações de startups. Enquanto anjos fazem aportes de R\$ 50 mil a R\$ 500 mil,

TABERNA LEUVEN

Endereço:

Via Comendador Pedro Morganti, 4749
Monte Alegre - Piracicaba - SP

Horário De Funcionamento:

Quarta a Sexta: 17h às 23h
Sábado: 11h às 23h
Domingo: 11h às 16h

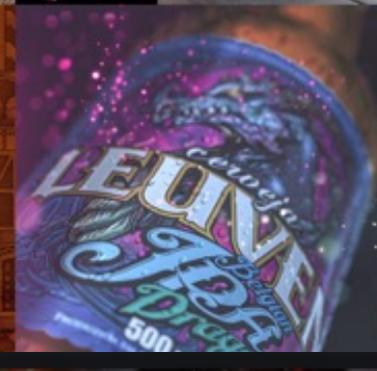


LEUVEN

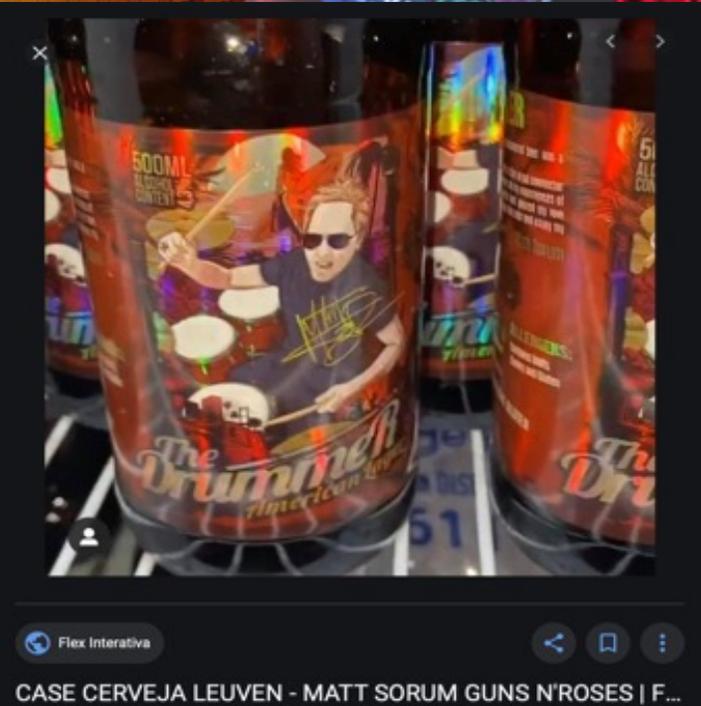
brothersbeer



LEUVEN
É CBCA.
CBCA
É BRASIL.



FELIZ
DIA DAS
MÃES



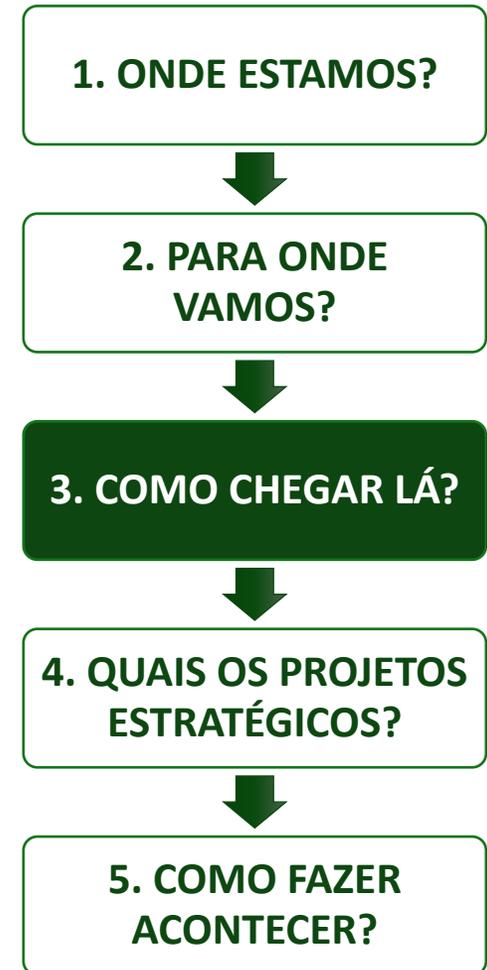
Flex Interativa

CASE CERVEJA LEUVEN - MATT SORUM GUNS N'ROSES | F...



Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



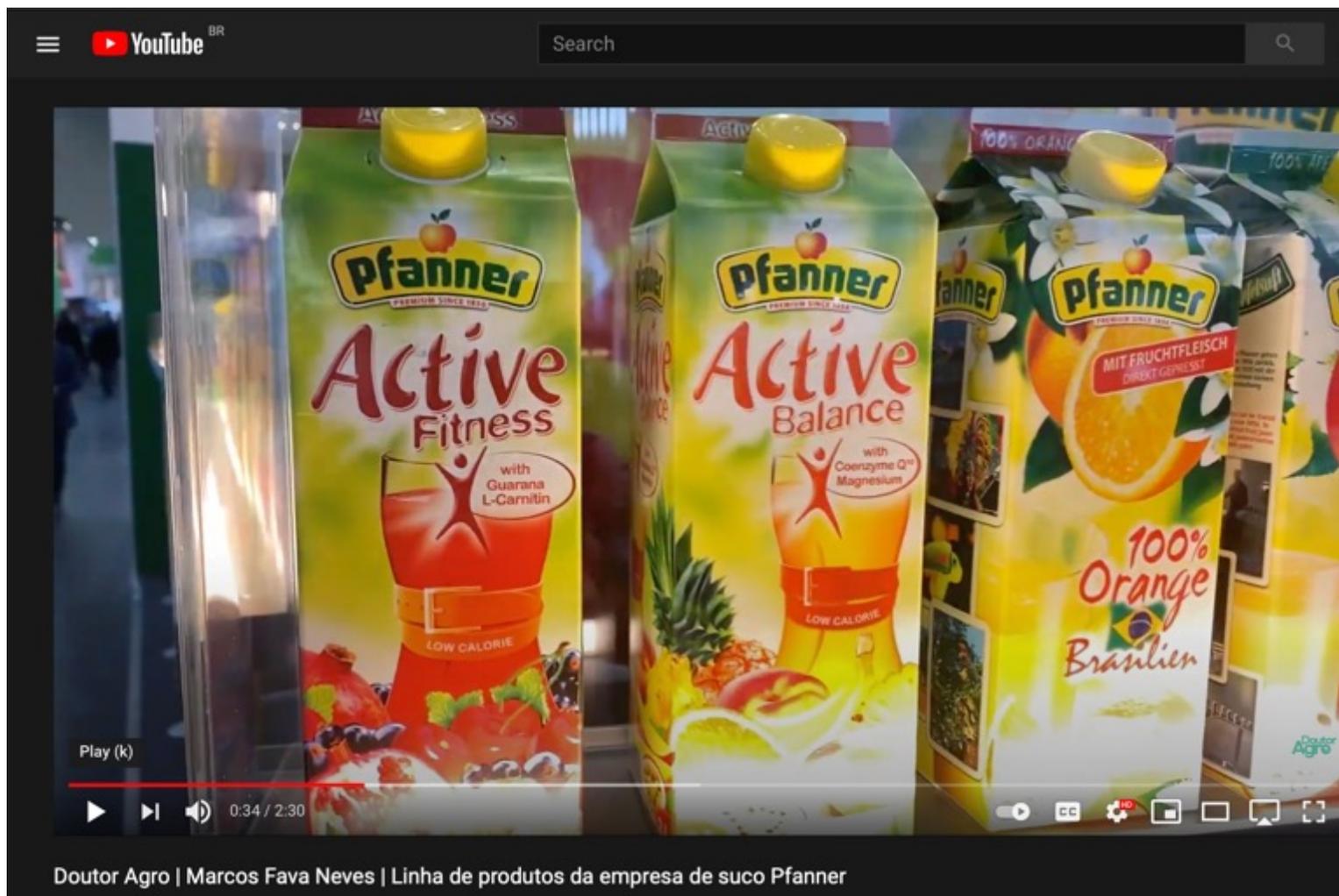
Ferramenta: Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento & Marketing)

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

- ✓ Produtos, serviços e "soluções";
- ✓ Marca e imagem;
- ✓ Embalagem;
- ✓ Sustentabilidade e certificações;
- ✓ Intimidade e conveniência;
- ✓ Canais e força de vendas;
- ✓ Entrega de valor (performance) ao comprador;
- ✓ Reduzir a sensibilidade de preço do comprador;
- ✓ Criar barreiras de entrada;
- ✓ Abordagem relacional integrada;
- ✓ Inovação e estratégias de lock-in.

POSSIBILIDADES PARA A EMPRESA

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Doutor Agro | Marcos Fava Neves | Linha de produtos da empresa de suco Pfanner

Fonte: Canal Doutor Agro.

Ferramenta: Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento & Marketing)

ESTRATÉGIAS DE CUSTOS

- ✓ Busca de economias de escopo e escala;
- ✓ Aumentar barreiras à entrada;
- ✓ Capacidade de utilização e localização de ativos;
- ✓ Uso da curva de experiência;
- ✓ Excelência em processos;
- ✓ Eficiência em compras de matérias-primas;
- ✓ Qualidade e custos de materiais;
- ✓ *Redesign* contínuo;
- ✓ Terceirização de atividades;
- ✓ Redução de overheads;
- ✓ Ganhos com o digital e “home-office”;
- ✓ Poder de compra e venda;
- ✓ Outras estratégias para redução de custos.

POSSIBILIDADES PARA A EMPRESA

Exemplo: Empresa Europeia de Baixo Custo no Setor Aéreo - Ryanair



The image shows a screenshot of the Ryanair website. At the top, the Ryanair logo is displayed in white on a dark blue background. Below the logo is a navigation menu with buttons for HOME, CHEAP CAR HIRE, CHEAP HOTELS, HOSTEL WORLD, RYANAIR VILLAS, TRAVEL INSURANCE, CREDIT CARD, and CRUISE HOLIDAYS. A search bar is located below the navigation menu, with the text "Search FAQs" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are links for "Manage My Booking", "Travel Questions", "Destinations", "News", "About Us", "Book Now", and "Ti".

Below the navigation menu, there is a large red box with a white border containing a large white number "6" and a pound sign "£" to its left. The text "ONE WAY" is written in white at the bottom right of the box.

To the right of the red box is a flight booking form. The form has two tabs: "Flights" (selected) and "Online Check-In". The "Flights" tab contains the following options:

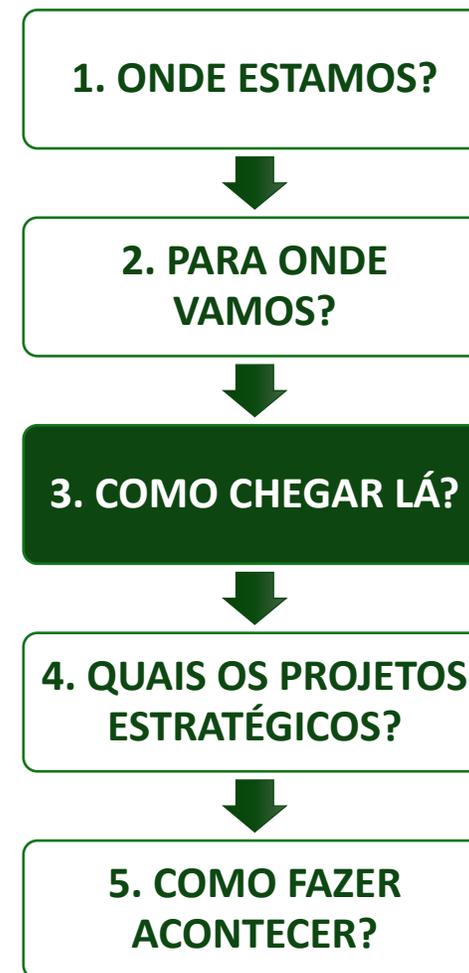
- Return (selected) and One Way (unselected)
- Depart Date: East Midlands (EMA) (dropdown), 01 (dropdown), May (dropdown)
- Return Date: Tenerife South (TFS) (dropdown), 10 (dropdown), May (dropdown)
- BOOK CHEAP FLIGHTS (button)

Below the flight booking form is a "NEWS UPDATES" button.

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Agenda - Como Chegar Lá? (Capítulo 03)

- 3.1 - Definições Básicas de Estratégia
- 3.2 - Estratégias Disponíveis
 - 3.2.1 - Novos Segmentos de Mercado
 - 3.2.2 - Novos Mercados (Canais) para Soluções Atuais
 - 3.2.3 - Crescimento de Participação no Mercado ou Market Share
 - 3.2.4 - Novas Soluções (Produtos ou Serviços)
 - 3.2.5 - Diversificação de Negócios
 - 3.2.6 - Coordenação Vertical (Fornecedores e Canais) e Integração
 - 3.2.7 - Fusões ou Aquisições
 - 3.2.8 - Venda ou Arrendamento de Negócios (Unidades ou Outros)
 - 3.2.9 - Estratégias Financeiras: Novos Sócios, IPO...
 - 3.2.10 - Criação, Captura e Compartilhamento de Valor (Relacionamento/Marketing)
 - 3.2.11 - Ações Coletivas



Ferramenta para Estratégias de Ações Coletivas (Feitas com Outras Organizações da Rede e Concorrentes)

IDEIAS PARA A EMPRESA

- Empresas complementam suas linhas de produtos atuando conjuntamente;
- Empresas desenvolvem novos produtos e inovações conjuntamente;
- Empresas licenciam marcas de outras empresas em linhas não-competidoras;
- Empresas compartilham serviços de qualidade, infraestrutura, atendimento e outros;
- Mesma estrutura de desenvolvimento de embalagens, compras conjuntas e outras;
- Compartilhar estruturas e projetos para recall de produto;
- Realização de propaganda em conjunto para o crescimento do mercado;
- Promoção de vendas combinadas;
- Relações públicas em conjunto;
- Participação conjunta em feiras e eventos;
- Esforços conjuntos de empresas para operar em mercados pouco conhecidos;
- Empresas com ofertas complementares compartilhando equipe de vendas;
- Não-competidores (com o mesmo mercado-alvo) compartilhando treinamentos;
- Não-competidores trocam informação sobre mercados em potencial;
- Outras ações que podem ser feitas com concorrentes e empresas da rede.

Matriz de Ações Coletivas de Membros de uma Rede

IDEIAS PARA AÇÕES COLETIVAS COM FORNECEDORES	IDEIAS PARA AÇÕES COLETIVAS COM CANAIS	IDEIAS PARA AÇÕES COLETIVAS COM EMPRESAS FACILITADORAS (OPERADORES LOGÍSTICOS, BANCOS, SERVIÇOS DE FRETE, ETC.)	IDEIAS PARA AÇÕES COLETIVAS COM COMPETIDORES
Ação 1	Ação 5	Ação 7	Ação 9
Ação 2	Ação 6	Ação 8	Ação 10
...

Ação Coletiva em Embalagens



Unilever

Our Company ▾ News ▾ Our Brands ▾ Planet & Society ▾ Suppliers ▾ Careers ▾ Investors ▾

Home > ... Press releases > Unilever reveals world-first paper-based laundry detergent bottle

Back - To all press releases

Previous - Dove announces €8.5 million forest restoration project

Next - Unilever to acquire Paula's Choice skincare

Unilever reveals world-first paper-based laundry detergent bottle

10/06/2021

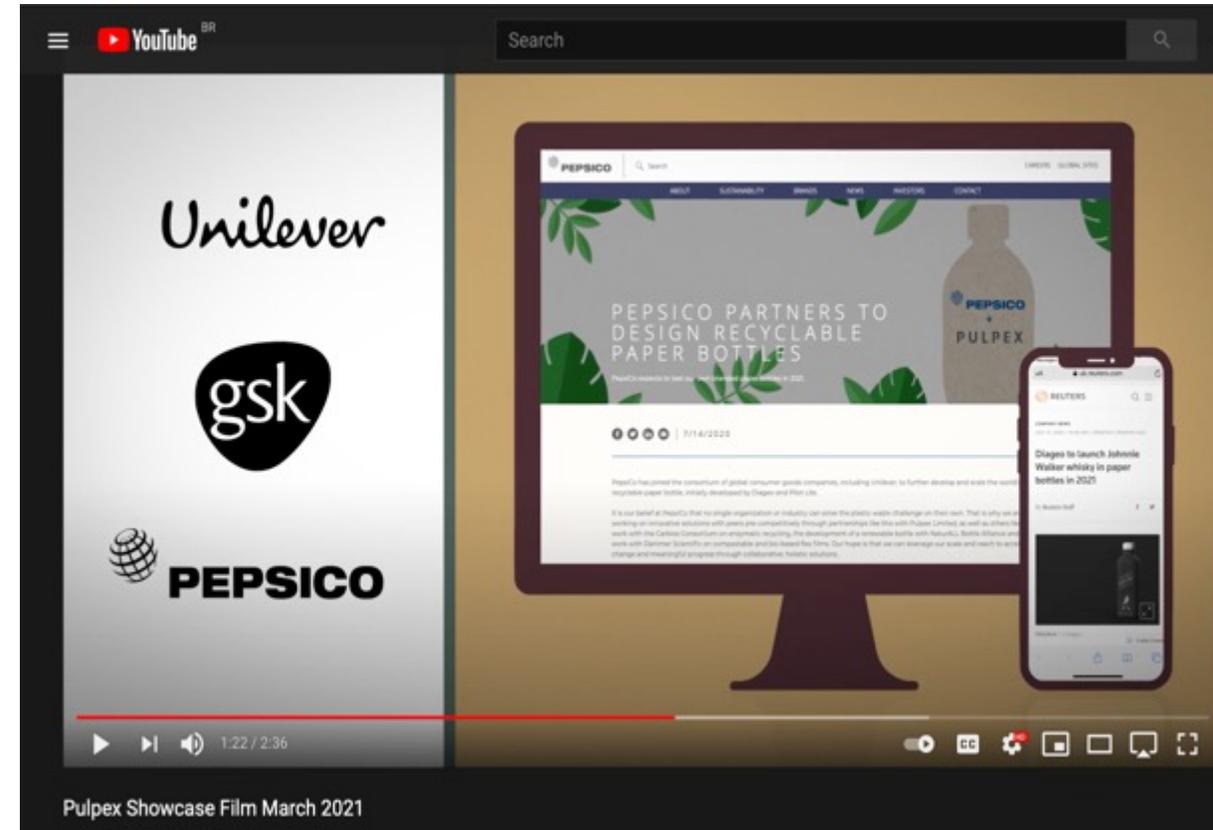
London - Unilever is using a new technology to launch the first ever paper-based laundry detergent bottle. A prototype has been developed for leading laundry brand OMO (also known as Persil, Skip and Breeze) and is set to debut in Brazil by early 2022, with an ambition for roll-out in Europe and other countries soon after. Unilever is also piloting the same technology to create paper-based hair care bottles.

This ground-breaking technology has been developed in partnership with the [Pulpex consortium](#), a collaboration between Unilever, Diageo, Pilot Lite and other industry members. Unilever has been able to use the technology to package liquid products like laundry detergent, shampoo and conditioners, which contain surfactants, fragrances and other active ingredients.



The bottles are sprayed inside with a proprietary coating that repels water, enabling the paper-based packaging material to hold liquid products like laundry detergent, shampoo and conditioners, which contain surfactants, fragrances and other active ingredients.

Creating recyclable, paper-based packaging without additional plastic layers is a huge challenge. Pulpex's patented pulp packaging provides a promising solution to radically reduce the use of plastic and will help Unilever achieve its commitments to a waste-free world.



YouTube

Search

Unilever

gsk

PEPSICO

PEPSICO PARTNERS TO DESIGN RECYCLABLE PAPER BOTTLES

PEPSICO

1:22 / 2:36

Pulpex Showcase Film March 2021

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Casos de Iniciativas Setoriais Visando Exportação

INICIATIVAS SETORIAS NO MERCADO INTERNACIONAL



Criado em 2001 pela **Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC)**, em parceria com a **Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (ABIEC)**, o **Brazilian Beef** é uma iniciativa do setor da bovinocultura de corte em prol da ampliação das **exportações de carne bovina** brasileira, abertura e expansão dos mercados externos e/ou importadores desse produto.

Na carne de frango, o **Brazilian Chicken** é uma iniciativa setorial liderada pela **Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)** em parceria com a **APEX**. O projeto visa promover o consumo da **carne de frango brasileira** em outros países, tendo como mercados-alvo principais a Alemanha, Reino Unido, China, África do Sul, Índia, Arábia Saudita, Indonésia e Emirados Árabes



Outra iniciativa **promovida pela ABPA**, com base nos **resultados positivos** dos movimentos citados anteriormente, o **Brazilian Eggs** não só trabalha em prol da abertura dos mercados externos, como busca **posicionar o ovo brasileiro** como produto de **maior qualidade**. Atualmente, 6 empresas nacionais são beneficiadas com o projeto – **incluindo a Mantiqueira**. Intensificar os relacionamentos através da iniciativa será algo de **grande valia para o grupo**.

Fonte: Prof. Dr. Marcos Fava Neves com base em *desk research*.

Assista a este vídeo e responda no YouTube ou Chat o que achou de mais interessante em termos de estratégia, marketing, tendências...



Casos de Ações Coletivas de Comunicação e Engajamento no Agro

CASES AÇÕES COLETIVAS



O movimento **Sou de Algodão** busca promover a **sustentabilidade e o consumo consciente** na moda, transformando uma *commodity* em um produto de alto **valor agregado**. Essa iniciativa, em que **diversos elos da cadeia** trabalham juntos, visa aumentar o nível de consumo do algodão em detrimento de fibras sintéticas. A campanha envolveu **grandes nomes e marcas** do mundo da moda assim como **influenciadores** e elos da cadeia que trabalham juntos para promover a fibra.

O **Projeto Carne do Bem**, uma iniciativa da Nutron/Cargill, e está sendo desenvolvida em parceria com a Markestrat, tem trabalhado na **criação e divulgação de conteúdos informativos** do setor para diversos públicos-alvo com o intuito de **promover a sustentabilidade** nos aspectos ambientais e sociais e **agregar valor à cadeia** da carne bovina brasileira.



A **CitrusBR** realizou projeto para **incentivar o consumo de suco de laranja** para reverter a queda na demanda pela bebida na Europa através de uma campanha estruturada e coordenada. Uma **iniciativa conjunta** dos exportadores de sucos cítricos que, principalmente por meio de **mídias sociais**, procurava **mudar a percepção dos consumidores** europeus e gerar conhecimento sobre os benefícios de seu consumo para uma alimentação saudável.

Fonte: Markestrat com base em *desk research*.



Campanha de Consumo do Algodão Brasileiro
Caso “Sou de Algodão”



Sou de Algodão | Marcas Parceiras



artesana



casa



confeccão



Método ENJOY

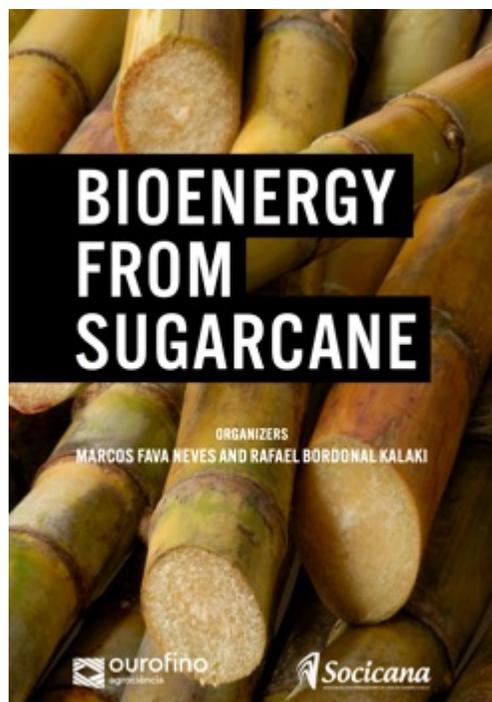
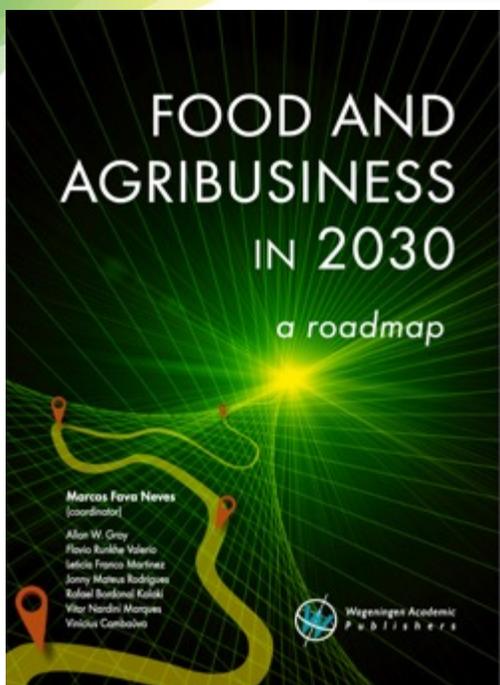
Planejamento e Gestão Estratégica



[Link: Artigo GV Executivo](#)

1. ONDE ESTAMOS?	2. PARA ONDE VAMOS?	4. QUAIS SÃO OS PROJETOS ESTRATÉGICOS?				
<p>BÁSICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenhar a rede completa da empresa ou seu ecossistema (com fornecedores, distribuidores e outros agentes) e entender sua história e suas questões políticas. <p>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar a evolução do mercado e as tendências econômicas; ✓ Entender o comportamento e as tendências do consumidor; ✓ Fazer a análise de concorrentes e de rivalidade no mercado; ✓ Analisar os mercados de fornecedores e compradores da empresa; ✓ Analisar o ambiente político-legal, suas regulações e evoluções; ✓ Entender o ambiente tecnológico e as ameaças de produtos e serviços substitutos; ✓ Analisar o meio ambiente e os riscos na área. <p>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar a proposta de valor da empresa e seus segmentos de mercado; ✓ Avaliar o grau de orientação para o mercado e os relacionamentos; ✓ Analisar a cultura organizacional e toda a área de recursos humanos; ✓ Avaliar a capacidade e os recursos financeiros da empresa; ✓ Avaliar os ativos produtivos, a infraestrutura e as operações da empresa; ✓ Analisar sua estrutura de custos e preços; ✓ Avaliar a cadeia de suprimentos (fornecedores); ✓ Avaliar as questões de tecnologia, alianças e pesquisa e desenvolvimento; ✓ Realizar o diagnóstico de produtos, serviços, marcas e embalagens; ✓ Avaliar as comunicações da empresa; ✓ Analisar os canais de distribuição; ✓ Analisar a força de vendas; ✓ Avaliar relações com governo, organizações não governamentais (ONGs) e outros stakeholders; ✓ Em todas as análises, também realizar avaliação comparativa com os principais concorrentes. <p>► Output da primeira pergunta: lista final de oportunidades e atividades internas necessárias para compor projetos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir uma nova filosofia orientadora e uma nova proposta de valor, se necessário; ✓ Estabelecer as metas e os objetivos quantitativos; <p>► Output da segunda pergunta: lista final de objetivos para a empresa e nova proposta de valor (se necessário).</p> <tr> <th>3. COMO CHEGAR LÁ?</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. <p>► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.</p> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. <p>Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.</p> <tr> <th>5. COMO FAZER ACONTECER?</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p> </td> </tr> </td></tr>	3. COMO CHEGAR LÁ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. <p>► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. <p>Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.</p> <tr> <th>5. COMO FAZER ACONTECER?</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p> </td> </tr>	5. COMO FAZER ACONTECER?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p>
3. COMO CHEGAR LÁ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propor as definições estratégicas básicas; ✓ Fazer a seleção dos segmentos de mercado; ✓ Buscar novos mercados (canais) para as soluções atuais; ✓ Estabelecer as estratégias financeiras: novos parceiros, oferta de ações e outras; ✓ Avaliar a diversificação de negócios; ✓ Verificar oportunidades de coordenação e integração vertical para frente ou para trás na rede (rumo à cadeia de suprimentos ou aos canais) ou mesmo de desverticalização e foco; ✓ Analisar possibilidades de aquisições ou fusões; ✓ Verificar alternativas de venda ou aluguel de parte do negócio (unidades ou outros); ✓ Analisar estratégias de criação (inovação), captura (rentabilidade) e compartilhamento de valor (transferindo parte dos ganhos aos compradores); ✓ Levantar as possibilidades de ações coletivas com outras empresas ou mesmo concorrentes. <p>► Output da terceira pergunta: lista de possibilidades de estratégias ou projetos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detalhar a lista de projetos estratégicos com levantamento preliminar de orçamentos; ✓ Realizar a primeira priorização dos projetos estratégicos em ondas (mais prioritários primeiro, depois os de média prioridade e assim por diante); ✓ Estruturar um comitê de gestão para o plano estratégico; ✓ Definir as equipes dos projetos (com talentos internos e terceirizados); ✓ Elaborar mais profundamente os projetos estratégicos; ✓ Mapear e prevenir possíveis problemas na organização dos projetos e na gestão do plano; ✓ Repensar a priorização dos projetos com base em restrições orçamentárias. <p>Output da quarta pergunta: projetos estratégicos prontos para começar.</p> <tr> <th>5. COMO FAZER ACONTECER?</th> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p> </td> </tr>	5. COMO FAZER ACONTECER?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p>		
5. COMO FAZER ACONTECER?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar o gerenciamento de projetos e o trabalho dos comitês; ✓ Construir um clima de trabalho prazeroso e vencedor (enjoy); ✓ Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos; ✓ Repensar continuamente o plano. <p>► Output da quinta pergunta: plano em execução, com clima organizacional estimulante e prazeroso.</p>					





Prof. Dr. Marcos Fava Neves

❖ Nascido em Lins (SP), é professor em tempo parcial das Faculdades de Administração da Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto e da FGV em São Paulo. Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em 1991 e fez toda a carreira de pós graduação (mestrado, doutorado e livre-docência) em estratégias empresariais e chegou a professor titular da USP aos 40 anos, tendo sido Chefe do Departamento de Administração da USP em duas gestões. Complementou sua pós graduação em marketing de alimentos e planejamento do agronegócio na França (1995 – no IGIA) e na Holanda (1999 – na Universidade de Wageningen). Desde 2006 é Professor Visitante Internacional da Universidade de Buenos Aires, desde 2013 da Purdue University, Indiana, EUA, onde deu aulas durante todo o ano de 2013 e desde 2020 da Universidade de Pretória, África do Sul.



❖ É especializado em planejamento e gestão estratégica, tendo realizado mais de 250 projetos de planejamento no agronegócio brasileiro e mundial. Trabalhou ou foi membro de Conselhos das seguintes organizações: Botucatu Citrus, Vallée, Lagoa da Serra; Renk Zanini, Inova, Embrapa, Associação Mundial de Agronegócios, Cooperativa Coplana, Cooperativa Holambra, Ouro Fino, Canaoeste e Orplana (Organização dos Plantadores de Cana). Ajudou a montar e é acionista de 5 empresas, sendo 3 start-ups.

❖ É autor e organizador de 80 livros no Brasil, Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Uruguai, Inglaterra, Cingapura, Holanda e China, por 10 editoras. Escreveu casos para o Pensa, a Universidade de Harvard (2009/2010) e Purdue University (2013/2019/2021). Publicou mais de 200 artigos indexados em periódicos científicos internacionais e nacionais, tendo recebido 5.000 citações no Google Acadêmico. Foi articulista do jornal China Daily de Pequim e da Folha de S. Paulo, além de escrever artigos para Estadão e Valor, tendo mais de 600 artigos de análises de conjuntura publicados. Na formação de talentos humanos orientou 9 teses de Doutorado, 27 de Mestrado e 150 Monografias. Ajudou a formar mais de 1.500 administradores de empresas com 140 disciplinas de graduação e 30 cursos de Mestrado e Doutorado na USP e na FGV. Realizou 1.500 palestras em 22 países, sendo um dos brasileiros mais respeitados internacionalmente na área de agronegócios.

www.doutoragro.com

Obrigado a todos!

