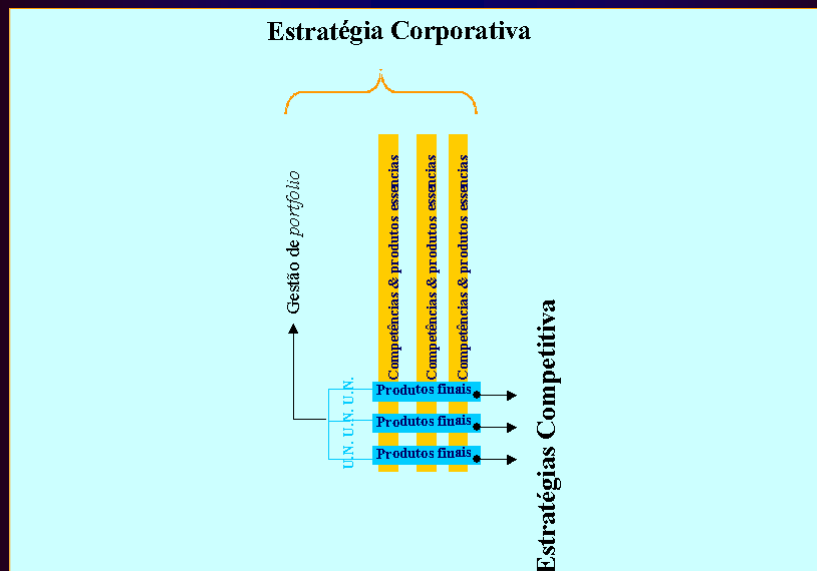


# Desenvolvendo estratégia em empresas diversificadas

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

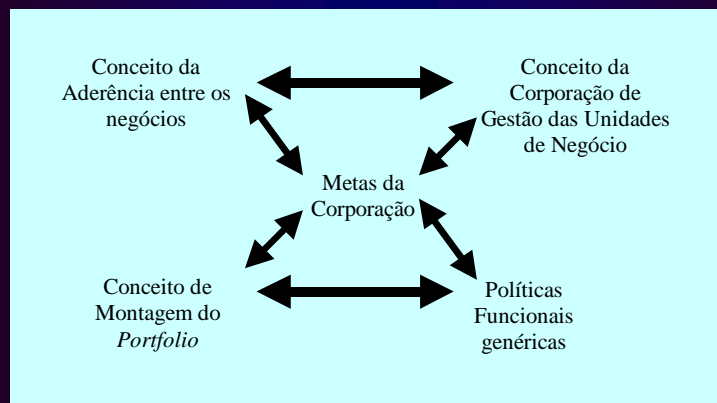
## Unidades de Negócio x Competências



# Unidades de Negócio x Competências

	Unidades de negócio	Competências Essenciais
Base Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Produtos atuais</li> <li>•Mercados atendidos</li> <li>•Defesa dos negócios atuais</li> <li>•Seguindo os consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Construção de competências</li> <li>•Oportunidades</li> <li>•Criação de um novo espaço competitivo</li> <li>•Conduzindo os consumidores</li> </ul>
Estrutura Organizacional	<i>Portfolio</i> de negócios baseado produto/mercado	• <i>Portfolio</i> de competências essenciais, produtos essenciais e negócios
Status da Unidade de Negócio (UN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Total autonomia</li> <li>•Recursos pertencem a U.N.</li> </ul>	Reservatório de <i>core competencies</i>
Alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidade = U.N.</li> <li>•Recursos alocados a U.N.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidade = U.N., Competências essenciais</li> <li>•Alocação de capital e talentos</li> </ul>
Foco da alta gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alocação de capitais com vistas à otimização do retorno</li> <li>•<i>Trade-off</i> entre U.N.s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Arquitetura estratégica</li> <li>•Construção das competências</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximização da <i>hit rate</i></li> <li>•Investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximização do aprendizado</li> <li>•Persistência</li> </ul>

# Componentes da estratégia para empresas diversificadas



# Empresa Diversificada

- A empresa diversificada tem vários níveis de estratégia
  - Competências essenciais
  - Unidade de negócios
  - Corporativa

# Empresas Diversificadas

- Estudo da diversificação das 33 maiores empresas nos EUA (1957-1986) mostrou
  - muitas delas mais reduziram do que ampliaram negócios.
  - estratégia corporativa reduziu e não criou valor para o acionista.
- *para sobreviver as empresas devem compreender a importância da estratégica corporativa.*

## Premissas da estratégia corporativa

- a estratégia corporativa de sucesso está baseada nas premissas abaixo com base na *diversificação*:
  - competição ocorre no nível da unidade de negócios
  - diversificação inevitavelmente adiciona custos e restrições às unidades de negócios
  - os acionistas podem rapidamente diversificar os seus portfólio de ações

## Fazendo os testes essenciais

- *teste da atratividade* – as empresas escolhidas precisam ser estruturalmente atrativas ou capazes de se tornarem atrativas
- *teste do custo de entrada* – o custo de entrada deve ser menor do que o total do lucro previsto
- *teste da melhoria* – tanto a nova unidade como a corporação devem ganhar vantagem competitiva

## Conceitos de estratégia corporativa

- *gestão de portfólio*
- *reestruturação*
- *transferência de habilidades*
- *compartilhamento de atividades*

## Análise de Portfólio

Análise do conjunto de negócios de uma companhia diversificada. Fornece pistas quanto aos objetivos de cada unidade.

## Análise de Portfólio

- Critérios usados para classificar os negócios da companhia
- Composição do portfólio da companhia como um movimento defensivo da companhia
- Composição do portfólio com negócios que são fontes de estabilidade
- Composição do portfólio com negócios que tem alto efeito de alavancagem

## Principais Técnicas

- Matriz de Crescimento/Parcela  
BcG - Boston Consulting Group
- Tela da Atratividade da Indústria/Posição da companhia  
GE, McKinsey e Shell

# Matriz de Crescimento/Parcela

(Porter, 1987)



Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

13

## Vacas Leiteiras (Caixeiras)

Negócio com alta parcela em mercados de baixo crescimento irão produzir um bom fluxo de caixa, que pode ser empregado para financiar outros negócios em desenvolvimento

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

14

## Cães

Negócio com baixa parcela em mercados de baixo crescimento em geral serão usuários modestos de caixa.

Armadilha de Caixa devido à sua fraca posição competitiva

## Estrelas

Negócio com alta parcela em mercados de alto crescimento em geral irão exigir grandes montantes de caixa para sustentar o crescimento, mas possuem uma posição firme no mercado que lhes renderá altos lucros.



## Pontos de Interrogação (ou “Gatos Selvagens”)

Negócio com baixa parcela em mercados em rápido crescimento exigem grandes entradas de caixa para financiar o crescimento e são fracos geradores de caixa devido à sua posição competitiva insatisfatória.

## Lógica

- “Vacas Caixeiras” financiam os outros negócios da companhia.
  - Empregadas para transformar “Pontos de Interrogação” em “Estrelas”.
- Decisão estratégica = quais “Ponto de Interrogação” devem ser transformados em “Estrelas”.

# Lógica

- Uma vez “Estrela”, um negócio torna-se eventualmente uma “Vaca Caixaeira” quando o crescimento torna-se lento
- Os “Pontos de Interrogação” que não foram escolhidos devem ser colhidos (administrados para gerar caixa) até que se tornem “Cães”.
- Os “Cães” devem ser colhidos ou retirados do portfólio

## Matriz de Crescimento/Parcela

(Porter, 1987)

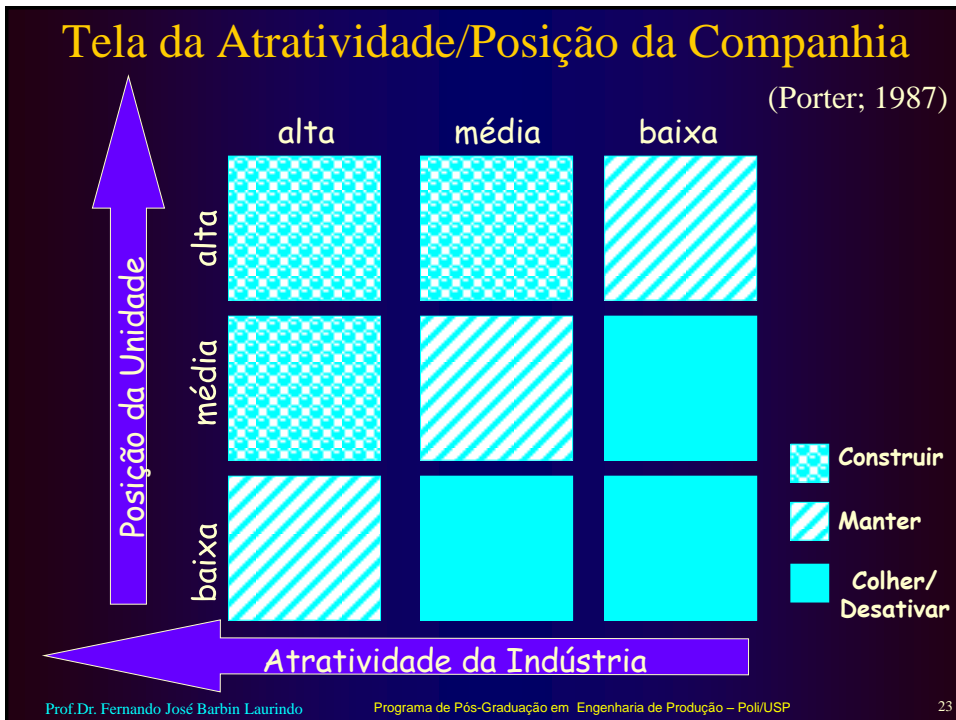


## Limitações do Modelo

- Definição apropriada do mercado
- Estrutura da Indústria e seu interior são tais que a parcela de mercado é um bom representante para a posição competitiva e para os custos relativos
- Crescimento do mercado é um bom representante para o investimento de caixa.

## Tela da Atratividade X Posição da Companhia

Matriz três-por-três atribuída a GE,  
McKinsey e Shell



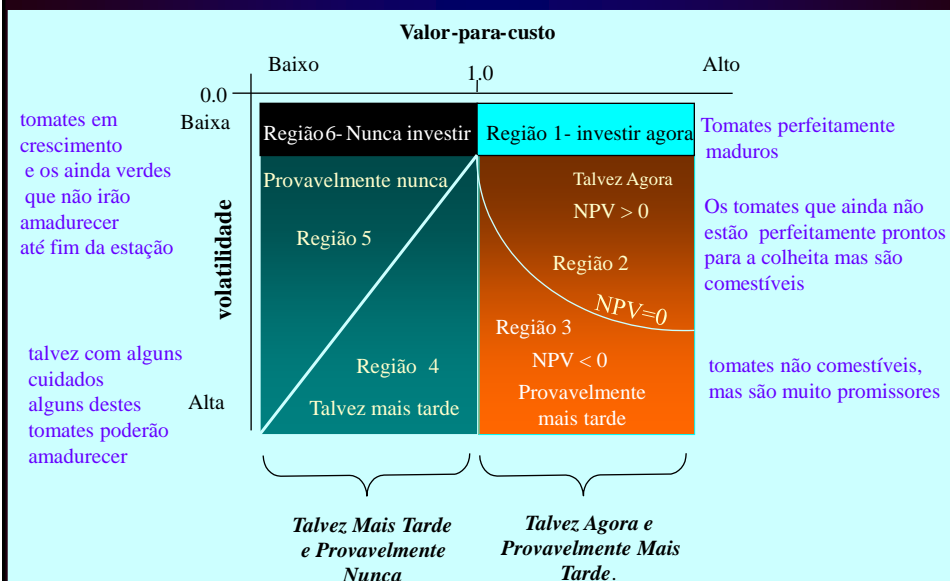
- ## Critérios - Posição Competitiva
- Tamanho
  - Posição Tecnológica
  - Crescimento
  - Pontos Fortes/Fracos
  - Parcela
  - Imagem
  - Posição
  - Poluição
  - Rentabilidade
  - Pessoal
  - Margens
- Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP 24

## Critérios - Atratividade da Indústria

- Tamanho
- Crescimento/Preços
- Diversidade do Mercado
- Estrutura Competitiva
- Função Técnica
- Rentabilidade da Indústria
- Social
- Ambiental
- Legal
- Humana

## Real Options

Luehrman (1998)



## Empreendedorismo Corporativo

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Como conseguir crescimento orgânico significativo ?
- Como desenvolver novos negócios ?
- **Empreendedorismo Corporativo:**
  - São os processos através dos quais uma companhia concebe, desenvolve e mantém novos negócios que geralmente divergem do negócio principal.
  - É a busca por novas linhas de negócios que herdaram da empresa seu patrimônio, seus recursos e seu posicionamento de mercado.
  - Almeja inovações em produtos, serviços, posicionamento da marca e modelos de comercialização.

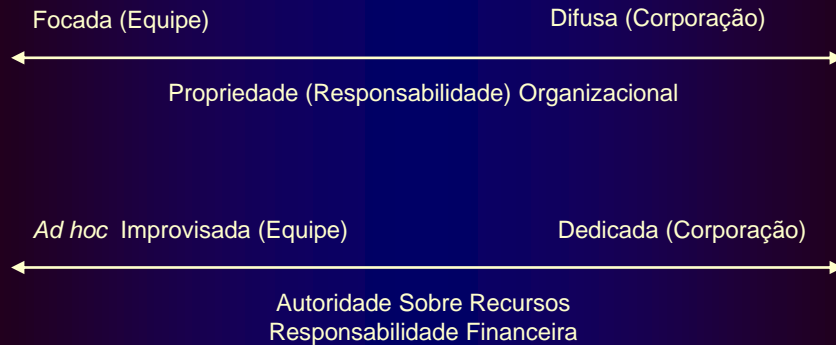
## Pesquisa Sobre Empreendedorismo Corporativo

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Realizada com mais de 30 empresas tais como IBM, Cargil, DuPont, Zimmer, ABN Amro, Kraft, Microsoft, ADT, Herman Miller, HP, Chamberlain, SAP, Motorola, etc.
- Basicamente um questionário que abordou vários aspectos dos programas dessas empresas sobre desenvolvimento de novos negócios.
- Considerada Maturidade e Cultura das empresas.

## Empreendedorismo Corporativo: Dimensões

(Wolcott; Lippitz, 2007)



## Quatro Modelos de Empreendedorismo

(Wolcott; Lippitz, 2007)



## Empreendedorismo Corporativo Modelo Capacitador

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Empresa com recursos humanos ávidos por desenvolver novos conceitos.
- No melhor caso apresenta critérios claros para definição de oportunidade, recursos financeiros, transparência na tomada de decisões, retenção e recrutamento de talentos e pleno suporte do corpo executivo da empresa.
- Ex. Google, 20% do tempo promovendo novas idéias. Grupos de projetos alocados dinamicamente.

## Empreendedorismo Corporativo Modelo Pregador

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Empresa estimula iniciativas empreendedoras porém não oferece todos os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto.
- Ex. DuPont, Crescimento diminuindo. CEO definiu um pequeno grupo que deveria ser focado no crescimento da empresa. Conseguiu aumento de MUS\$ 500 com a iniciativa.



## Empreendedorismo Corporativo Modelo Produtor

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Empresa estimula iniciativas empreendedoras dando suporte e recursos apropriados para os departamentos internos.
- Ex: A Cargill criou o programa interno chamado Acelerador de Negócios Emergentes para atender oportunidades consideradas fora do escopo principal da empresa. Identificou 12 oportunidades em 2006 dos quais 7 receberam investimentos.

## Empreendedorismo Corporativo Modelo Oportunista

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Todas as empresas iniciam seus processos como oportunista. Sem recursos destinados por parte da empresa e apenas iniciativas isoladas de talentos visionários que “remam contra a maré” para criar novas oportunidades de negócios.
- Ex. Zimmer Holdings, Empresa de equipamentos médicos. Em conversa com um médico da área e um gerente da Zimmer foi concebida uma nova técnica de cirurgia. Criou-se uma unidade de negócios que capacitou 6.000 cirurgias.

## **Empreendedorismo Corporativo Modelo Adequado**

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Não existe o melhor modelo para ser adotado pelas empresas. Cada empresa terá melhor aderência a um dado modelo específico em função de fatores culturais e organizacionais.
- Objetivos da Corporação : Oxigenação da Corporação ou apenas uma oxigenação de um dado departamento.

## **Empreendedorismo Corporativo Aderir a um dado modelo**

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Articular uma visão estratégica clara que vise crescimento sustentável e conseqüente alavancagem da visão corporação
- Objetivos centralizados em algumas poucas questões não contribuirão para inovação
- Objetivos muito amplos não trarão resultados consistentes.
- Na abordagem do modelo Oportunista, o empreendedorismo corporativo, quando existe, depende de um “campeão do projeto”.
- Na abordagem dos demais modelos, algumas diretrizes gerais podem ser listadas

## Abordagens para Empreendedorismo Corporativo

(Wolcott; Lippitz, 2007)

Modelo	Capacitador	Pregador	Produtor
<b>Objetivo Estratégico</b>	Facilita empreendedorismo de colaboradores e equipes	Renova e transforma unidades de negócios, estimula equipes empreendedoras.	Explora oportunidades perturbadoras
<b>Função Essencial</b>	Provê fundos independentes e o apoio dos altos executivos.	Evangeliza, suporta e estimula as unidades de negócios conquistarem novas oportunidades	Oferece suporte completo para o desenvolvimento e adoção de novos conceitos.
<b>Entradas</b>	Fundos dedicados, engajamento dos executivos, recrutamento de novos talentos	Boas relações entre os executivos e pequenas equipes.	Boas relações entre os líderes executivos e a equipe de desenvolvimento. Recursos independentes.
<b>Saídas</b>	Conceitos testados de acordo com a estratégia da empresa.	Novos negócios relacionados com o objetivo principal da unidade de negócios.	Novas oportunidades que não necessariamente se enquadram nos negócios tradicionais da empresa.
<b>Fatores de Sucesso</b>	- Cultura de inovação - Flexibilidade para buscar projetos - Envolvimento dos executivos - Efetivos processos de seleção	- Experiência para desenvolver novos negócios - Capacitação da equipe - Networking interno e externo - Apoio dos executivos sêniores	- Liderança e decisões internas significativas - Experiência para desenvolvimento de novos negócios - Incentivos de carreira para desenvolvimento empreendedor
<b>Desafios Típicos</b>	- Envolvimento dos executivos seniores - Manter a coerência com a marca definida pela corporação - Encontrar e desenvolver os projetos de sucesso.	- Superar as pressões da unidade de negócios - Encontrar as pessoas chave conhecidas por sua característica inovadora.	- Integrar projetos bem sucedidos à linha de negócios principal - Sucessão de lideranças - Falta de suporte da unidade de negócios

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

37

## Empreendedorismo Corporativo Conclusões

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- O processo requer muita flexibilidade por parte da empresa e decisões de risco.
- Algumas iniciativas terão sucesso outras não.
- O modelo de empreendedorismo corporativo é basicamente um processo de aprendizado.
- Processo orientativo que força o amadurecimento e evolução das empresas.

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

38