

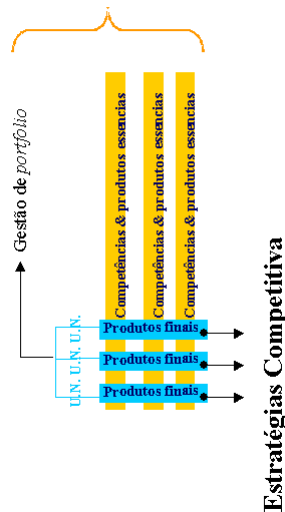
# PRO 3483 Gestão Estratégica da Produção

## Desenvolvendo Estratégias em empresas diversificadas

(leitura sugerida: Capítulo 5 do livro texto)

## Unidades de Negócio x Competências

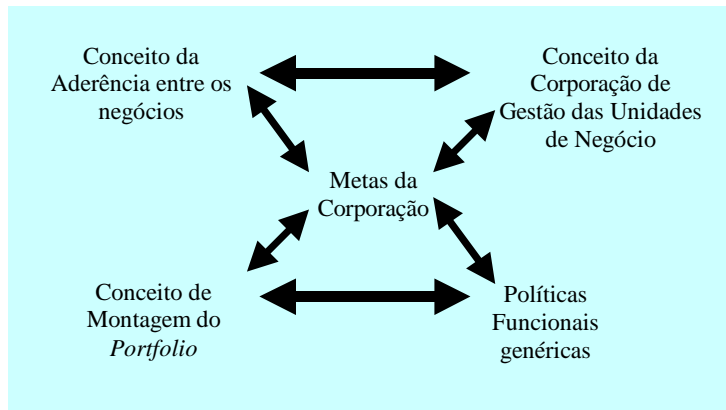
### Estratégia Corporativa



## 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	<p><i>Portfolio</i> de negócios baseado produto/mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>Portfolio</i> de competências essenciais, produtos essenciais e negócios</li> </ul>
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 core competencies
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



(Salter & Porter, 1986)

## Empresas Diversificadas

(Salter & Porter, 1986)

- Estudo da diversificação das 33 maiores empresas nos EUA (1957-1986) mostrou que:
  - 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 estratégia corporativa.***

## Premissas da estratégia corporativa

(Salter & Porter, 1986)

- 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

(Salter & Porter, 1986)

- *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 *Portfolio*

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

## Análise de *Portfolio*

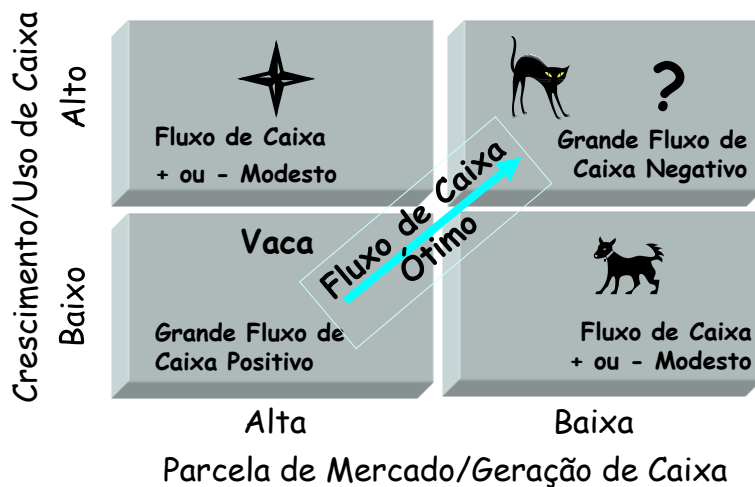
- Critérios usados para classificar os negócios da companhia
  - Composição do *portfolio* da companhia como um movimento defensivo da companhia
  - Composição do *portfolio* com negócios que são fontes de estabilidade
  - Composição do *portfolio* com negócios que tem alto efeito de alavancagem

## 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)



## 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

## 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

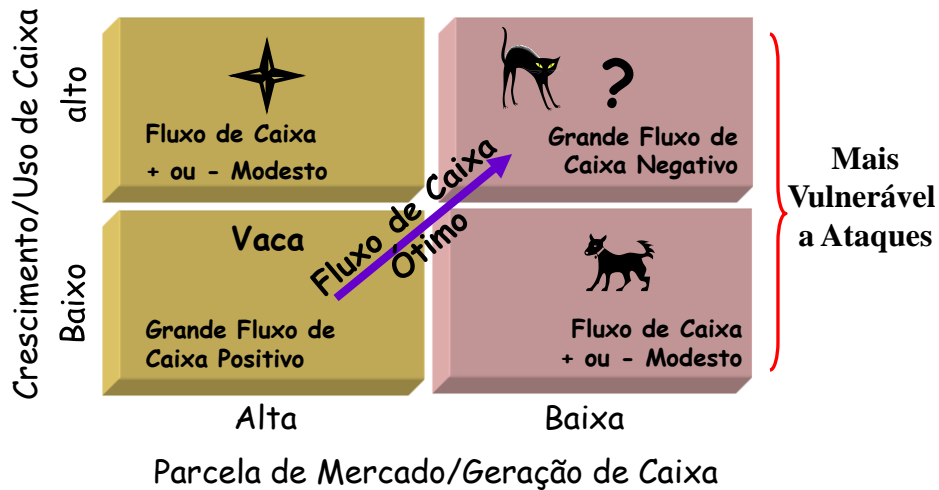
- “Vacas Caixeiras” financiam os outros negócios da companhia.
  - Empregadas para transformar “Pontos de Interrogação” em “Estrelas”.
- Decisão estratégica = quais “Ponto de Interrogação” devem ser transformados em “Estrelas”.

## Lógica

- Uma vez “Estrela”, um negócio torna-se eventualmente uma “Vaca Caixeira” 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

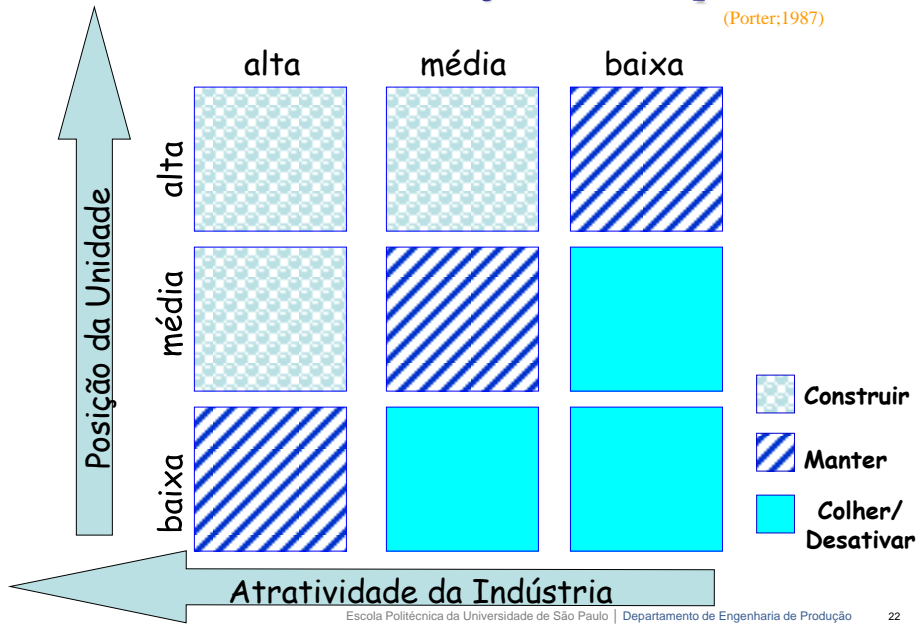
- Definição apropriada do mercado
- Estrutura da Indústria e seu interior são tais que a parcela de mercado é um bom representante para a posição competitiva e para os custos relativos
- Crescimento do mercado é um bom representante para o investimento de caixa.

# Tela da Atratividade X Posição da Companhia

- Matriz 3x3 atribuída à GE, McKinsey e Shell

## Tela da Atratividade/Posição da Companhia

(Porter;1987)



## Critérios - Posição Competitiva

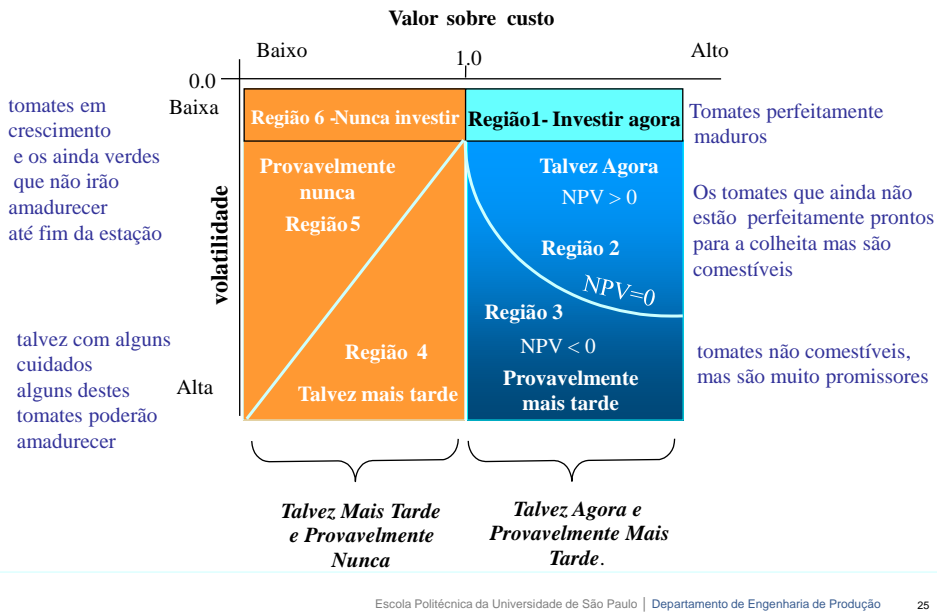
- Tamanho
- Crescimento
- Parcela
- Posição
- Rentabilidade
- Margens
- Posição Tecnológica
- Pontos Fortes/Fracos
- Imagem
- Poluição
- Pessoal

## 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 herdam da empresa seu patrimônio, seus recursos e seu posicionamento de mercado.
  - Almeja inovações em produtos, serviços, posicionamento da marca e modelos de comercialização.

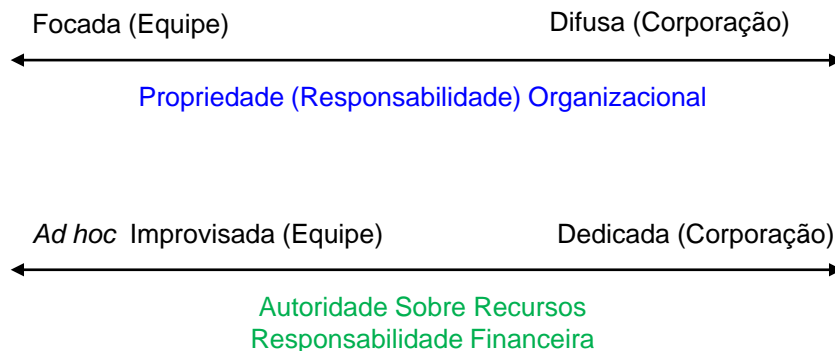
## Pesquisa Sobre Empreendedorismo Corporativo

(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 Corporativo

(Wolcott; Lippitz, 2007)

<b>Autoridade sobre recursos</b>  <i>Ad hoc</i>	<b>Capacitador</b> Corporação reserva fundos e executivos para prospectar novos negócios. Exemplo: Google	<b>Produtor</b> Corporação estabelece os recursos e a equipe com autoridade para empreender. Exemplo: Cargill
	<b>Oportunista</b> Corporação não possui política clara para empreendimento. Equipe aloca os recursos. Exemplo: Zimmer	<b>Pregador</b> Prega-se a importância de empreender, mas a unidade de negócios provê os recursos. Exemplo: DuPont
	Difusa	Focada

**Responsabilidade Organizacional**

## 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 cirurgões.

## Empreendedorismo Corporativo: Qual o 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 setor.

<b>Abordagens para Empreendedorismo Corporativo</b>			
<b>Modelo</b>	<b>Capacitador</b>	<b>Pregador</b>	<b>Produtor</b>
<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 unidades 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>  (Wolcott; Lippitz, 2007)	•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

PRO 3483 – Gestão Estratégica da Produção Prof. Fernando José Barbin Laurindo

## **Empreendedorismo Corporativo**

### **Aderir a um dado modelo**

(Wolcott; Lippitz, 2007)

- Articular uma visão estratégica clara que vise crescimento sustentável e conseqüente alavancagem da visão da corporação
- Objetivos centralizados em algumas poucas questões não contribuirão para inovação
- Objetivos muito amplos não trarão resultados consistentes.
- No modelo Oportunista, o empreendedorismo corporativo, quando existe, depende de um “campeão do projeto”.

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção 36

## Empreendedorismo Corporativo: pontos principais

(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.