

Planejamento Estratégico

Unidade 06

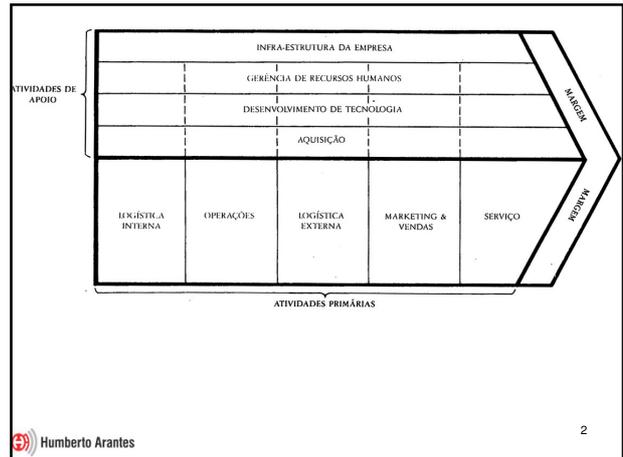
Cadeia de Valor





Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes 1



Cadeia de Valor

O conceito de agregação de valor através da realização das atividades primárias e secundárias completa a análise competitiva proposta por Porter. Não se pode entender a vantagem competitiva sem analisar a empresa como um todo.

Humberto Arantes 3

Cadeia de Valor

O conceito surgiu de uma profunda análise das atividades estratégicas das organizações produtivas, estudando os seus custos, comportamentos, oportunidades e ameaças. Porter concluiu que a empresa que oferece o menor custo e a melhor qualidade será fortemente competitiva no mercado.

A análise da cadeia de valor procura entender a empresa como um amplo conjunto de atividades inter-relacionadas que visam adicionar um valor específico ao cliente.

Humberto Arantes 4

Cadeia de Valor

A cadeia de valor identifica as atividades, funções e processos de trabalho que a organização deve levar a cabo no projeto de produção, comercialização, entrega e apoio de um produto ou serviço.

Humberto Arantes 5

Cadeia de Valor

As atividades da cadeia de valor da organização dividem-se em atividades primárias e atividades secundárias ou de suporte.

As atividades primárias estão relacionadas à logística de entrada, à fabricação do produto ou à prestação do serviço, à logística de entrega do produto ou serviço ao cliente, à comercialização e ao serviço pós-venda.

As atividades de suporte compreendem as atividades relacionadas à infraestrutura da empresa, à gestão de recursos humanos, aos desenvolvimento de tecnologia e às compras de bens e serviços, ou seja, atividades que dão suporte às atividades primárias da organização

Humberto Arantes 6

Descrição das Atividades na Cadeia de Valor

Atividades Primárias	Atividades Secundárias
<p>❑ Logística de entrada: atividades associadas ao recebimento, armazenagem e distribuição de insumos.</p> <p>❑ Operações: transformação de insumos no produto final, usinagem, embalagem, montagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e instalações.</p> <p>❑ Logística externa: armazenagem de produtos acabados, manuseio de material, operação de entrega, processamento de pedidos e programação.</p> <p>❑ Marketing e Vendas: publicidade, promoção, vendas, cotação, seleção de canal, relacionamento no canal e definição de preços.</p> <p>❑ Serviços pós-venda: instalação, reparo, treinamento, fornecimento de peças de reposição e ajustes no produto.</p>	<p>❑ Compras: aquisição de matéria-prima, suprimentos, máquinas, equipamentos e instalações físicas.</p> <p>❑ Pesquisa e Desenvolvimento: melhoria de produto/processo, pesquisa, desenvolvimento e projeto de produtos.</p> <p>❑ Gerenciamento de RH: recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal.</p> <p>❑ Infraestrutura da empresa: gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, gestão da qualidade, etc.</p>

Fonte: Porter, 1986

Cadeia de Valor

A cadeia de valor e o desempenho de cada atividade refletem a história da organização, a definição e a implementação de sua estratégia genérica, bem como os fundamentos econômicos de sua atividade como um todo.

Humberto Arantes 8

Aplicação das Principais Ferramentas Estratégicas

❑ As principais ferramentas desenvolvidas para a implementação de estratégias visa assegurar a sobrevivência das organizações e construir o seu futuro:

- Estratégias de portfólio;
- Estratégias para o ciclo de vida de produtos e mercados;
- Estratégias de posicionamento.

Figura 1: Matriz Produto x Mercado

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
Novo	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

Fonte: Ansoff (1979, p. 92)

Humberto Arantes 9

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

❑ Ansoff formulou uma teoria de planejamento estratégico cujo foco principal era a busca de sinergia entre as funções da empresa. Trata-se da chamada Matriz de Ansoff, ou Matriz produto versus mercado.

❑ A partir das posições de mercado existente ou novo, ou de produto existente ou novo, podem-se identificar as estratégias viáveis para cada organização ou Unidade Estratégica de Negócio (UEN), como mostra a figura a seguir:

Humberto Arantes 10

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

Mercado \ Produto	Existentes	Novos
Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
Novos	Desenvolvimento de Produtos	Diversificação

Humberto Arantes 11

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

❑ **Estratégias de Penetração no Mercado**

Essas estratégias visam à obtenção de *market-share*, lidando com produtos já existentes distribuídos em mercados existentes. Os ganhos de escala para diluição de custos fixos, a ênfase na eficácia e na escala de distribuição, os altos investimentos em propaganda e as estratégias agressivas para captar clientes e revendedores são exemplos de estratégias voltadas para a conquista de *market-share*.

Humberto Arantes 12

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

❑ **Estratégias de Desenvolvimento de Produto**

São as que preconizam investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos com atributos diferenciados e que atendam as necessidades e desejos específicos de mercado já existentes.

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

❑ **Estratégias de Desenvolvimento de Mercado**

Nesse caso a expansão pode-se dar tanto em novos mercados quanto com produtos já existentes. Tais estratégias podem se empreendidas com recursos próprios ou por meio de fusões e aquisições.

Estratégia de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

❑ **Estratégias de Diversificação**

São as mais arriscadas de todas, pois estão voltadas para produtos e mercado ainda inexplorados ou desconhecidos.

As estratégias de diversificação dependem muito da percepção de valor da marca e também da competência da organização para gerenciar sua atenção em produtos e mercados distintos.



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
@HumbertoArante1 62 9293 0587