



MÉTODOS ÁGEIS E DEVOPS

GESTÃO EM EMPRESAS ÁGEIS

Ferramentas de planejamento da estratégia

(módulo extra)

Prof. Dr. Marcos Antonio GASPAR

Módulo

3

Ferramentas de Planejamento da estratégia

Ferramentas de Planejamento Estratégico

- Análise Estrutural da Indústria
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- Matriz de Ansoff
- Matriz GE McKinsey
- Cadeia de Negócios
- Cadeia de Valor
- Estratégias Genéricas
- Matriz de Avaliação de Valor
- Modelo das 4 Ações
- Quadrantes Mágicos Gartner
- Ondas Forrester

Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

- Ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente externo, para desenvolvimento do planejamento estratégico.
- **Indústria** – conjunto de empresas produtoras de produtos e serviços similares e potencialmente substitutos entre si.
- A estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior.
- A concorrência em uma indústria tende a diminuir a rentabilidade potencial de cada empresa individualmente.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)



Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

Análise das origens das forças competitivas

- Pontos fortes e fracos da empresa
- Posicionamento competitivo
- Alternativas estratégicas
- Retornos atuais
- Tendências da indústria
- Diversificação
- Mudanças e rupturas

Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

A1 - Rivalidade entre concorrentes

- Quantidade de concorrentes
- Tamanho e poder dos concorrentes
- Evolução da indústria
- Custos de mudanças
- Custos fixos
- Ociosidade / aumento de capacidade
- Barreiras de saída



Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

A2 - Poder de barganha dos fornecedores

- Quantidade de fornecedores
- Exclusividade de oferta ou de tecnologia
- Custos de substituição de fornecedor
- Singularidade de insumos
- Concentração de fornecedores
- Capacidade de integração para frente



Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

A3 - Poder de barganha dos clientes

- Volume e concentração de compras
- Grau de padronização dos produtos
- Representatividade para o comprador
- Margem de lucro
- Capacidade de integração para trás



Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

A4 - Ameaça de novos entrantes

- Economia de escala
- Diferenciação do produto
- Exigência de capital
- Curva de experiência
- Acesso a canais de distribuição
- Políticas e legislações governamentais
- Reação dos concorrentes existentes



Ferramentas de Planejamento Estratégico

A) Análise Estrutural da Indústria (5 Forças)

A5 - Ameaça de produtos substitutos

- Preço e desempenho
- Custos de mudança
- Tecnologia embutida



Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

- Ferramenta estrutural utilizada na análise dos ambientes externo e interno, para desenvolvimento do planejamento estratégico.
- Busca proporcionar o posicionamento estratégico da empresa no ambiente em questão, identificando suas potencialidades e debilidades.

S - *Strength* - **Força**

W - *Weakness* - **Fraqueza**

O - *Opportunity* - **Oportunidade**

T - *Threat* - **Ameaça**

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT



– Forças e Fraquezas

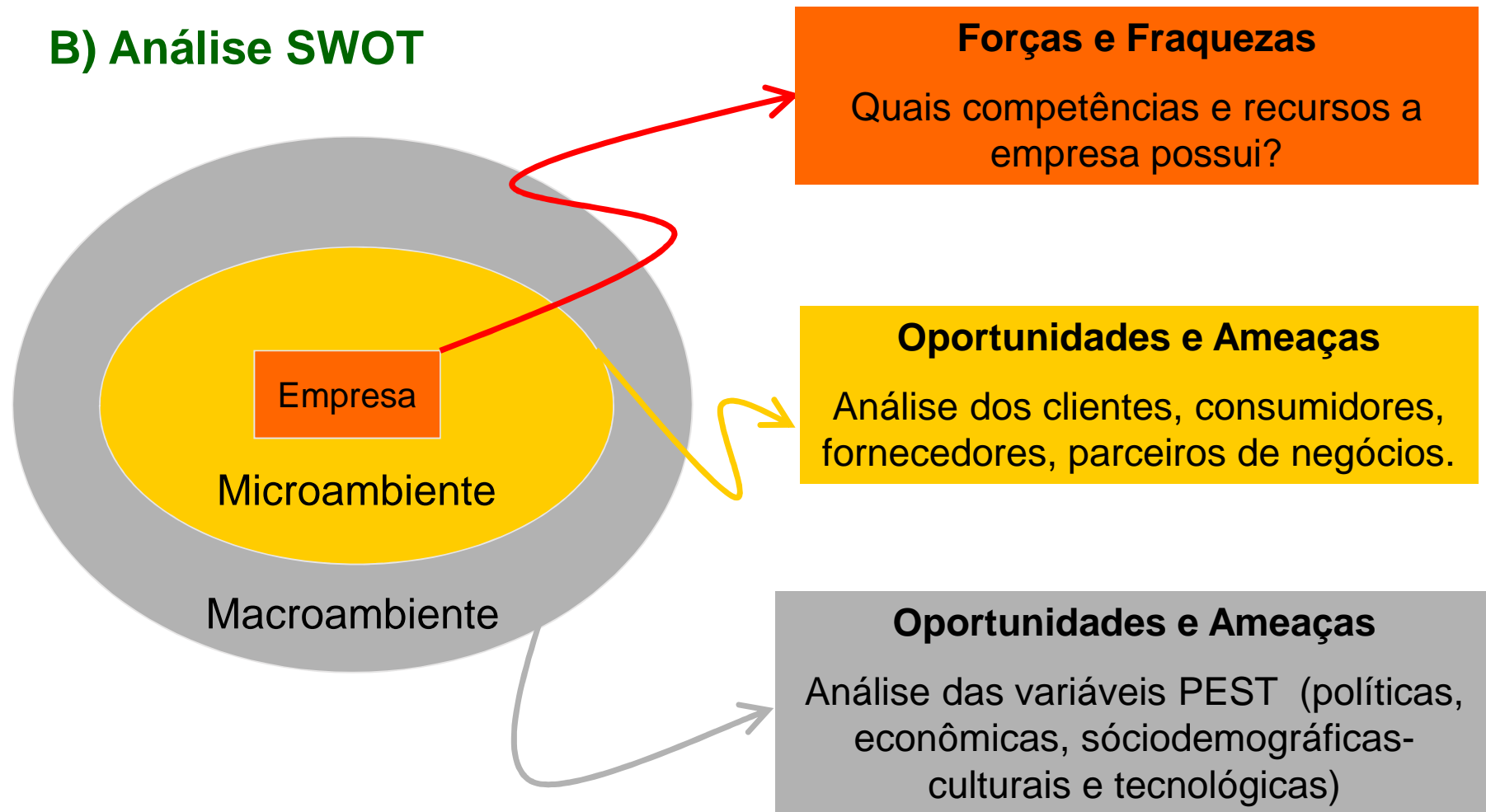
Fatores internos de criação ou destruição de valor.

– Oportunidades e Ameaças

Fatores externos de criação ou destruição de valor.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT



Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

Forças políticas e legais

- Regulamentação
- Desregulamentação
- Legislação
- Ações de governo
- Eleições / Cenário Político
- Instabilidade institucional
- Protecionismo
- Restrições sanitárias

Exemplos

- Sarbanes-Oxley
- Acordo da Basiléia
- Nova lei das falências
- Acordos setoriais
- Leis ambientais - IBAMA
- Direcionamento governamental tecnológico

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

Forças econômicas

- PIB
- Taxas de Juros
- Inflação
- Câmbio
- Cotação de *commodities*
- Taxa de desemprego
- Confiança dos consumidores

Exemplos

- Oferta de petróleo
- Planos econômicos
- Blocos econômicos
- Matriz energética
- Crises: Rússia, Argentina, Grécia etc.
- Variações cambiais
- Crises globais

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

Forças sociodemográficas-culturais

- Estilo de vida
- Características demográficas
- Nível educacional
- Aspectos culturais
- Subculturas

Exemplos

- Preocupação com a saúde
- Ênfase na qualidade de vida
- Sustentabilidade
- Aumento da 3ª idade
- Imigração/migração
- Teletrabalho

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

Forças tecnológicas


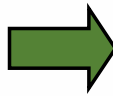


- Pesquisa e desenvolvimento
- Inovações tecnológicas
- Tecnologias emergentes
- Tecnologias disruptivas
- Mobilidade
- Convergência de equipamentos

Exemplos

- Máquina de escrever X PC
- Blue Ray X DVD
- Virtualização
- Motores flex
- *Mobile devices*
- *Wearebles*

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			Fraquezas	Forças
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência 	Manutenção 
		Oportunidades	Crescimento 	Desenvolvimento 

Ferramentas de Planejamento Estratégico

B) Análise SWOT

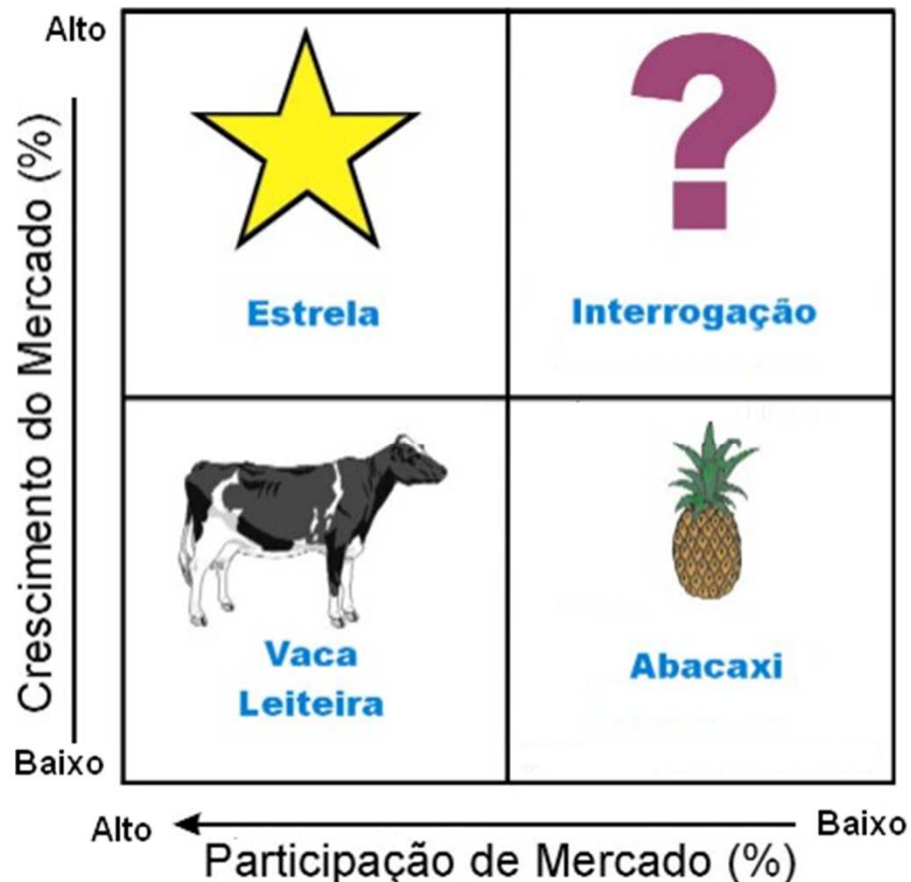
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Competências básicas em áreas-chaves• Recursos financeiros adequados• Liderança e imagem de mercado• Posicionamento com barreiras de entrada• Tecnologia patenteada• Vantagens em custos• Competência em inovação de produtos• Vanguarda na curva de experiência• Gestão eficiente	<ul style="list-style-type: none">• Falta de foco• Instalações inadequadas/obsoletas• Ausência de competências básicas• Problemas operacionais• Tecnologia ultrapassada• Linha de produtos mal estabelecida• Rede de distribuição com problemas• Baixa capacidade de comercialização• Altos custos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Mudanças de hábitos do consumidor• Surgimento de novos mercados ou diversificação• Integrações verticais• Queda de barreiras para entrada em mercados• Expansão de mercado• Desenvolvimento de novas tecnologias• Mudanças nas legislações• Novos canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Mudança de hábitos do consumidor• Entrada de novos concorrentes• Aumentos de produtos substitutos• Novas tecnologias• Mudanças nas legislações• Volatilidade na economia• Aumento do poder de consumidores e fornecedores• Mudanças nos índices demográficos

C) Matriz BCG

- Ferramenta desenvolvida pelo Boston Consulting Group para analisar o posicionamento e as possibilidades de cada unidade de negócios de uma empresa.
- Suporta a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio a partir do conceito de ciclo de vida do produto.
- A matriz BCG é composta por 4 quadrantes localizados em um diagrama com o eixo "X" representando a participação relativa de mercado do produto ou da Unidade de Negócios (da maior para a menor) e o eixo "Y" com a taxa de crescimento do mercado em que o produto ou a unidade atua.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

C) Matriz BCG

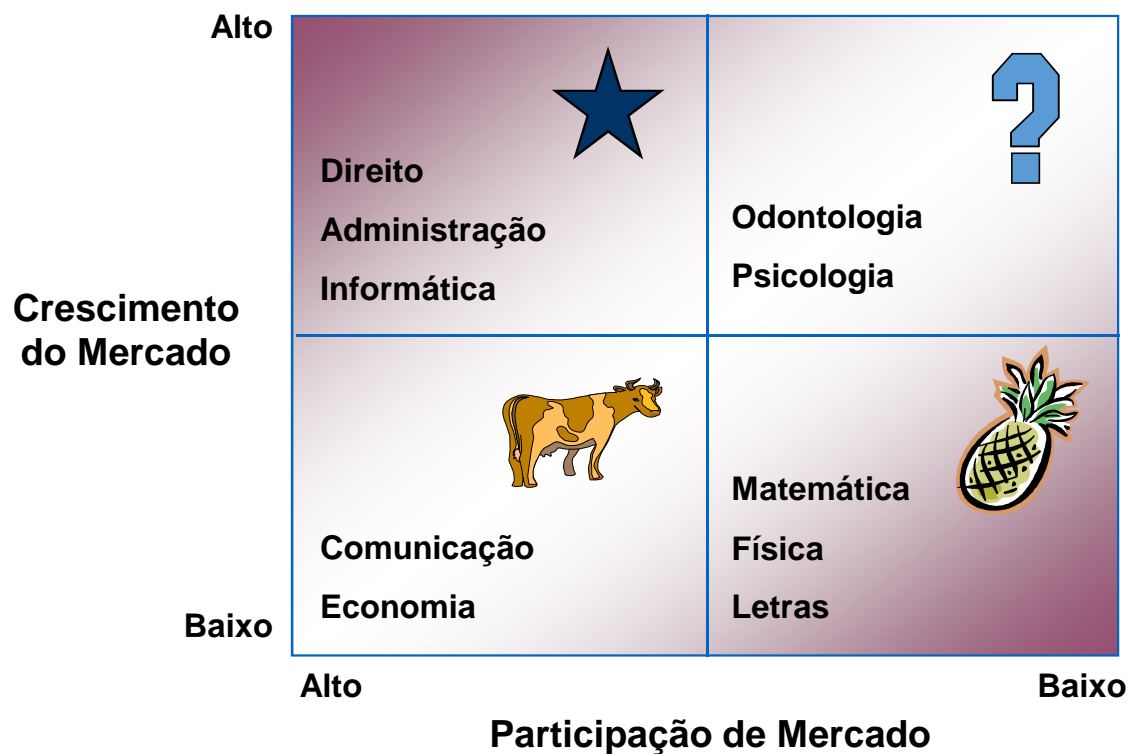


- **Estrela:** gera receita, mas exige investimentos.
- **Vaca leiteira:** gera receita e exige poucos investimentos.
- **Interrogação:** exige capital, deve-se investir ou abandonar?
- **Abacaxi:** gera receita não atrativa no longo prazo, acarretando desperdício de recursos. Deve-se abandonar.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

C) Matriz BCG - Universidade

Análise de portfólio de cursos de graduação em uma universidade particular



D) Matriz de Ansoff

- Também conhecida com Matriz Produto/Mercado, busca determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.
- A partir de sua análise, há a seleção do composto de produtos que a empresa deverá produzir e dos mercados nos quais os venderá.
- A Matriz de Ansoff é composta por quatro quadrantes a partir de duas dimensões: Produtos e Mercados.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

D) Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

■ Penetração de Mercado

Clientes atuais compram outros produtos ou aumentam a frequência de uso; tomar clientes da concorrência

■ Desenvolvimento de Mercado

Nova região geográfica, nova segmentação de perfil de cliente

■ Desenvolvimento de Produtos

Ampliação da oferta de produtos, extensão de marcas

■ Diversificação

Novos negócios

Ferramentas de Planejamento Estratégico

E) Matriz GE McKinsey

- Desenvolvida pela General Electric e McKinsey, possibilita a análise de portfólio de unidades de negócios, indicando os pontos fortes da empresa em mercados e indústrias atrativos.
- A partir de sua utilização é possível decidir qual unidade de negócios deve receber investimentos, além de subsidiar decisões sobre a continuidade ou não de produtos e negócios.
- Possui duas dimensões:
Força competitiva e Atratividade de mercado.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

E) Matriz GE McKinsey

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta			
	Média			
	Baixa			

Ferramentas de Planejamento Estratégico

E) Matriz GE McKinsey

Atratividade do Mercado

- Tamanho de mercado
- Taxa de crescimento do mercado
- Sazonalidade
- Concorrência
- Barreiras de entrada e saída
- Tecnologia
- Rentabilidade do segmento
- Fatores econômicos
- Fatores sócio-culturais
- Fatores político-legais

Força Competitiva

- Participação de mercado
- Força de vendas
- Marketing
- Competências internas
- Pesquisa e desenvolvimento
- Distribuição
- Desempenho financeiro
- Recursos
- Imagem e reputação das marcas
- Qualidade percebida
- Competência Gerencial

Ferramentas de Planejamento Estratégico

E) Matriz GE McKinsey



- **Círculo**

Representa as Unidades de Negócios (UN).

- **Tamanho do círculo**

Representa o tamanho de cada mercado da UN.

- **Tamanho da fatia no círculo**

Representa a participação de mercado da UN.

- **Seta**

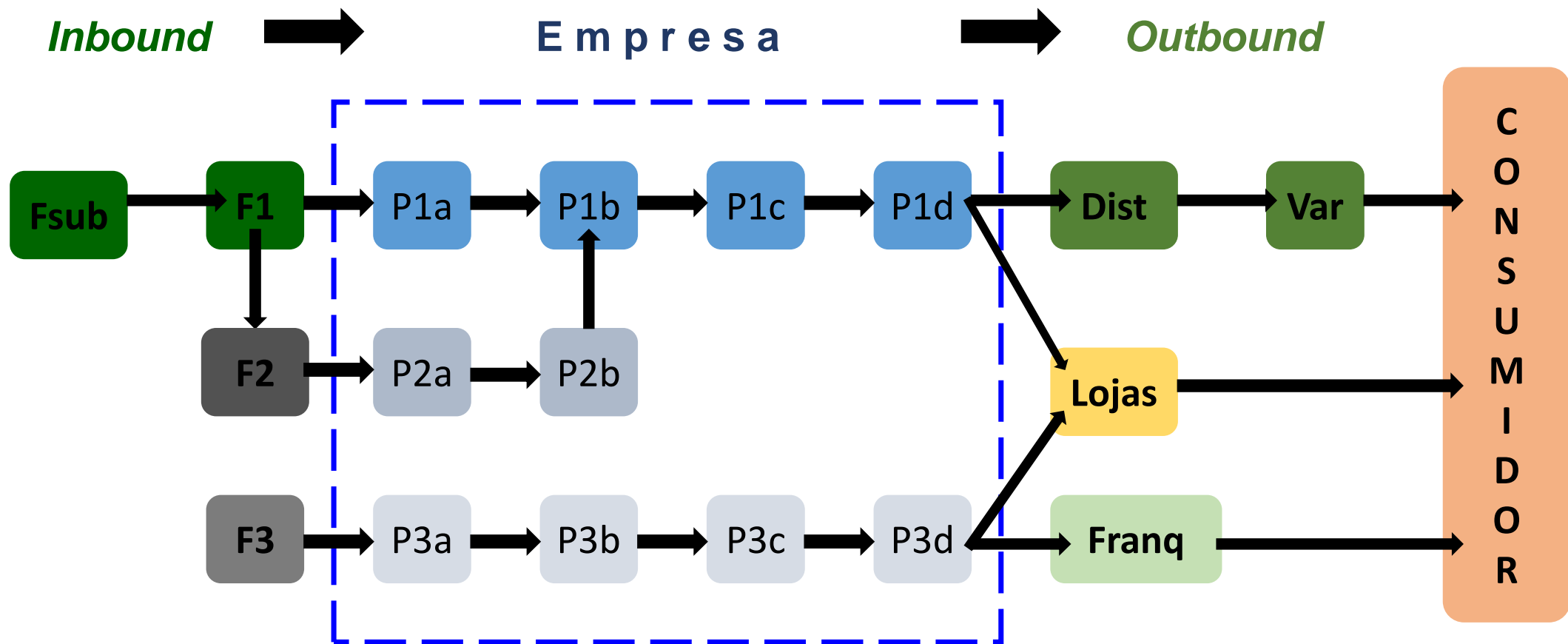
Representa a direção e a tendência da UN no futuro.

F) Cadeia de Negócios

- Representa o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa, considerando-se suas relações com os *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento e entrega de valor ao cliente.
- A cadeia de negócios expressa os processos, atividades e tarefas desenvolvidas por uma organização e seus parceiros, que tem início nas fontes de insumos básicos (*inbound*), passa pelos ciclos de produção e de venda e vai até a fase de distribuição final (*outbound*).

Ferramentas de Planejamento Estratégico

F) Cadeia de Negócios



G) Cadeia de Valor

- Representa o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa, incluindo suas relações com fornecedores e os ciclos de produção, venda e distribuição.
- A empresa é uma série ou cadeia de atividades básicas que adicionam valor aos seus produtos. Dessa forma, agregam uma margem de valor para a empresa.
- As atividades estão segregadas em dois grupos:
Atividades Primárias e Atividades de Apoio.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

G) Cadeia de Valor



G) Cadeia de Valor

Atividades Primárias

- Atividades mais voltadas ao *core business* da empresa
- Agregam maior valor aos produtos e serviços da empresa

Atividades de apoio

- Atividades secundárias, de assessoria, de *staff* para a empresa
- Agregam menor valor aos produtos e serviços da empresa

Ferramentas de Planejamento Estratégico

G) Cadeia de Valor

Como colocar em prática...

Passo 1: Identificar as **sub-atividades para cada atividade primária**

Atividades diretas, indiretas e de garantia de qualidade/conformidade

Passo 2: Identificar as **sub-atividades para cada atividade de apoio**

Atividades diretas, indiretas e de garantia de qualidade/conformidade

Passo 3: **Identificar ligações**

Passo 4: Procurar **oportunidades para aumentar o valor**

H) Estratégias genéricas

- Apresenta as possibilidades de estratégias abrangentes que a empresa pode adotar em seu ambiente competitivo.
- A análise recai sobre duas vertentes:

Alvo Estratégico e Vantagem Estratégica.
- Basicamente a empresa pode adotar as seguintes estratégias genéricas:
 - Liderança em custo
 - Diferenciação
 - Foco

Ferramentas de Planejamento Estratégico

H) Estratégias genéricas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

H) Estratégias genéricas

■ Diferenciação

Requisitos

- Competência na função marketing
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento
- Assistência técnica / pós-venda
- Tornar a diferença perceptível na avaliação do cliente
- Cultura de inovação e criatividade

Riscos

- Diminuição da diferenciação
- Mudança da tecnologia
- Produtos potencialmente substitutos
- Imitação por parte dos concorrentes
- Diferença de preço seja alta demais – problemas com a lealdade
- Concorrente com disponibilidade de investimento

H) Estratégias genéricas

■ Liderança em custo

Requisitos

- Economia de escala
- Melhoria dos processos
- Curva de experiência elevada
- Forte controle dos custos
- Minimização de custos em pesquisa e desenvolvimento, vendas, pós-venda
- Integração das atividades

Riscos

- Mudança da tecnologia
- Produtos potencialmente substitutos
- Imitação dos concorrentes
- Concorrente com disponibilidade de investimento
- Inflação dos custos

Ferramentas de Planejamento Estratégico

H) Estratégias genéricas

■ Foco

Requisitos

- Segmentação (segmentos, nichos)
- Custos X margem de lucro

Riscos

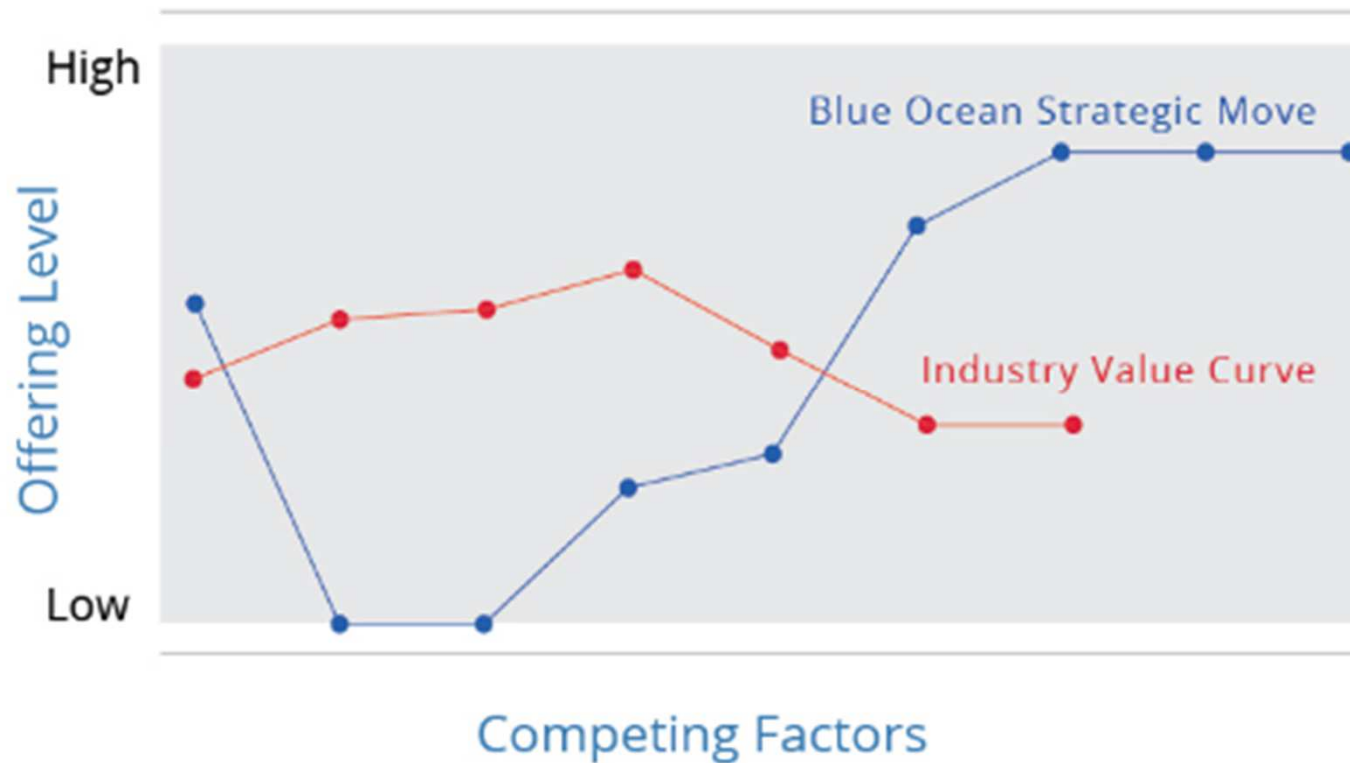
- Concorrentes com escopo mais amplo

I) Matriz de Avaliação de Valor

- Expõe os **principais fatores de competitividade de um setor**, a partir das **ofertas apresentadas pelas empresas** nele atuantes.
- A análise da matriz de avaliação de valor permite **comparar cada atributo** e, assim, o **conjunto de valor oferecido pela empresa em relação ao(s) seu(s) principal(is) concorrente(s)** no setor de atuação.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



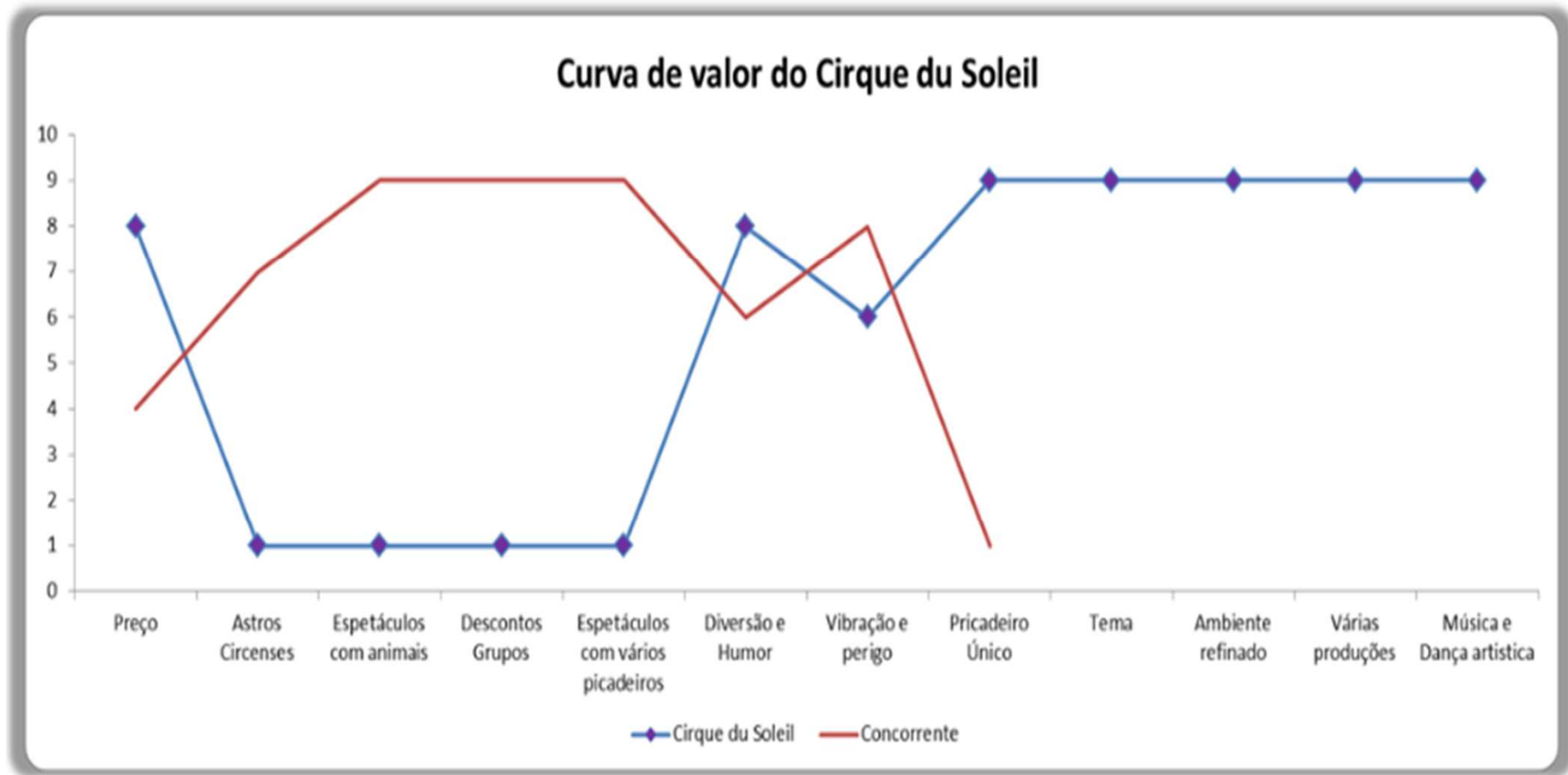
Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



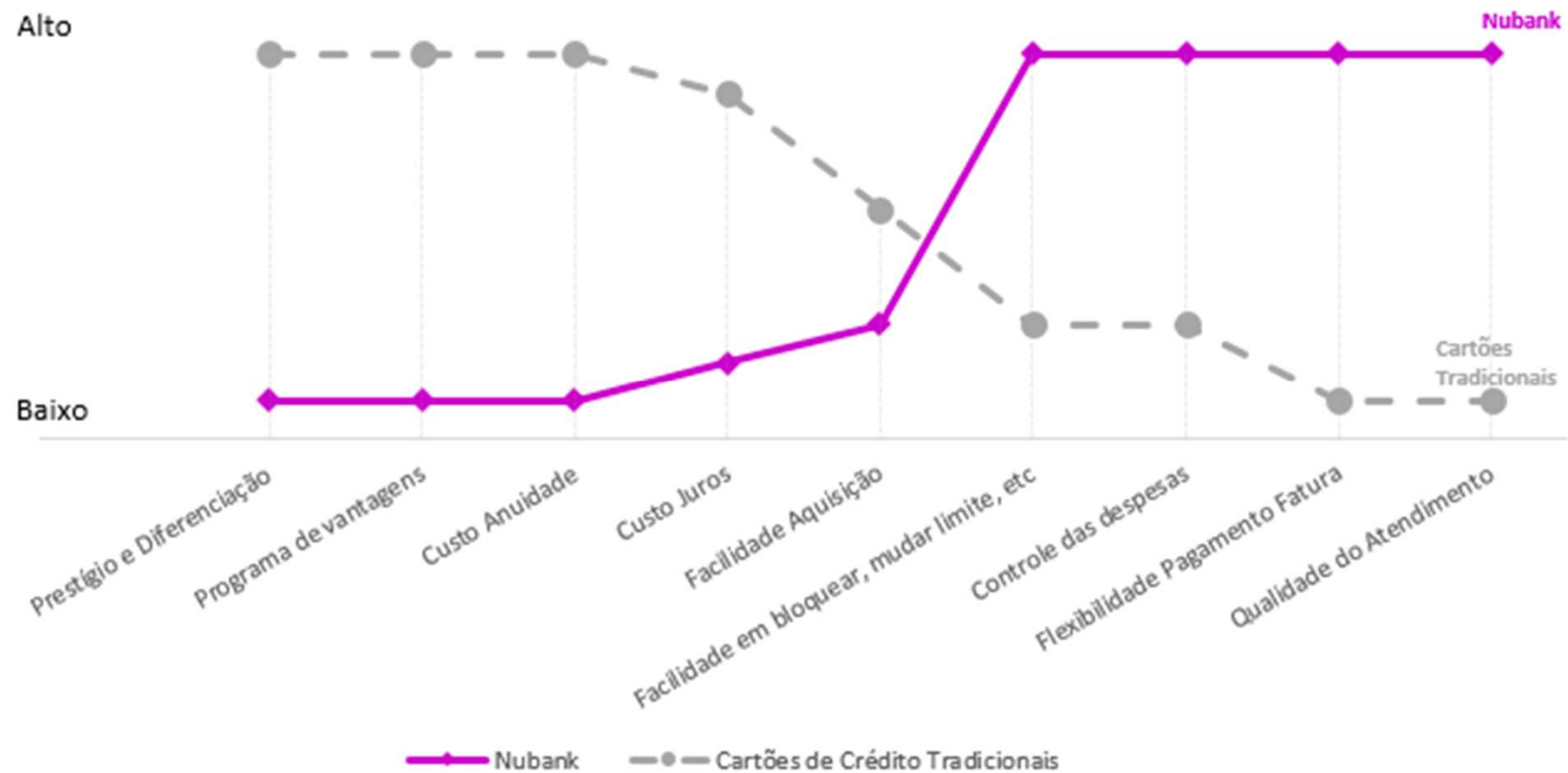
Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



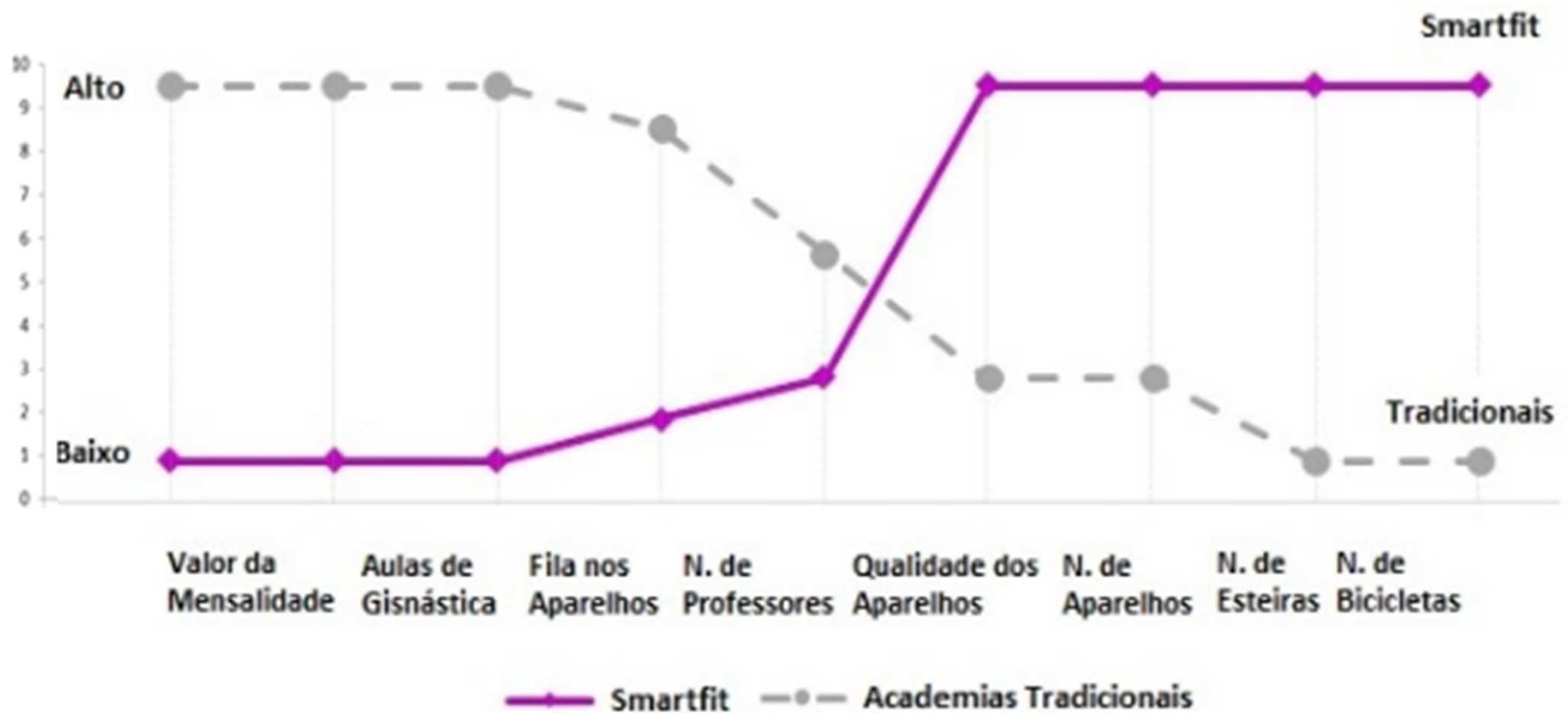
Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



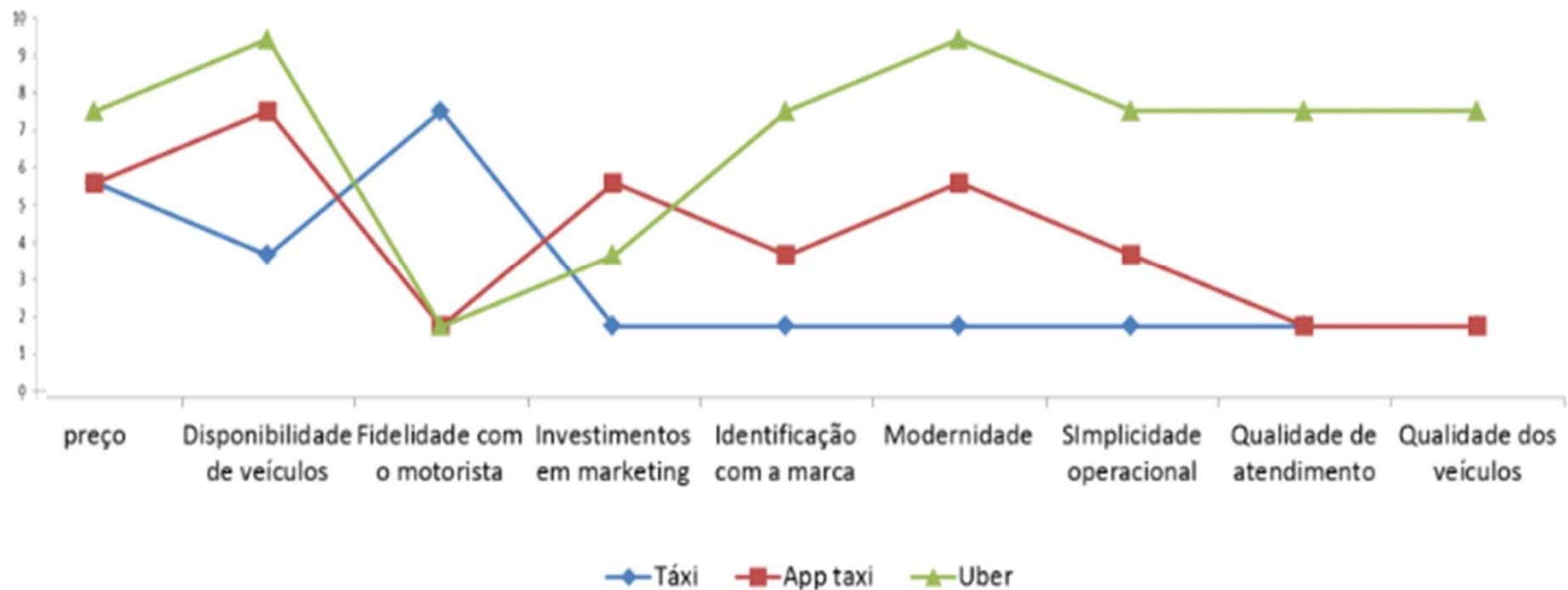
Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



Ferramentas de Planejamento Estratégico

I) Matriz de Avaliação de Valor



Ferramentas de Planejamento Estratégico

J) Modelo das 4 Ações

- Apresenta quatro dimensões de reflexão para a tomada de decisão e consequente execução de ações práticas, visando oferecer uma nova curva de valor para o cliente.
- As decisões e respectivas ações para o delineamento da estratégia de oceano azul da empresa provêm dos seguintes questionamentos:
 - Dentre os atributos considerados indispensáveis pelo setor, quais devem ser **eliminados**?
 - Quais atributos devem ser **reduzidos** abaixo do padrão do setor?
 - Quais atributos devem ser **elevados** acima do padrão do setor?
 - Quais atributos devem ser **criados**, os quais o setor nunca ofereceu?

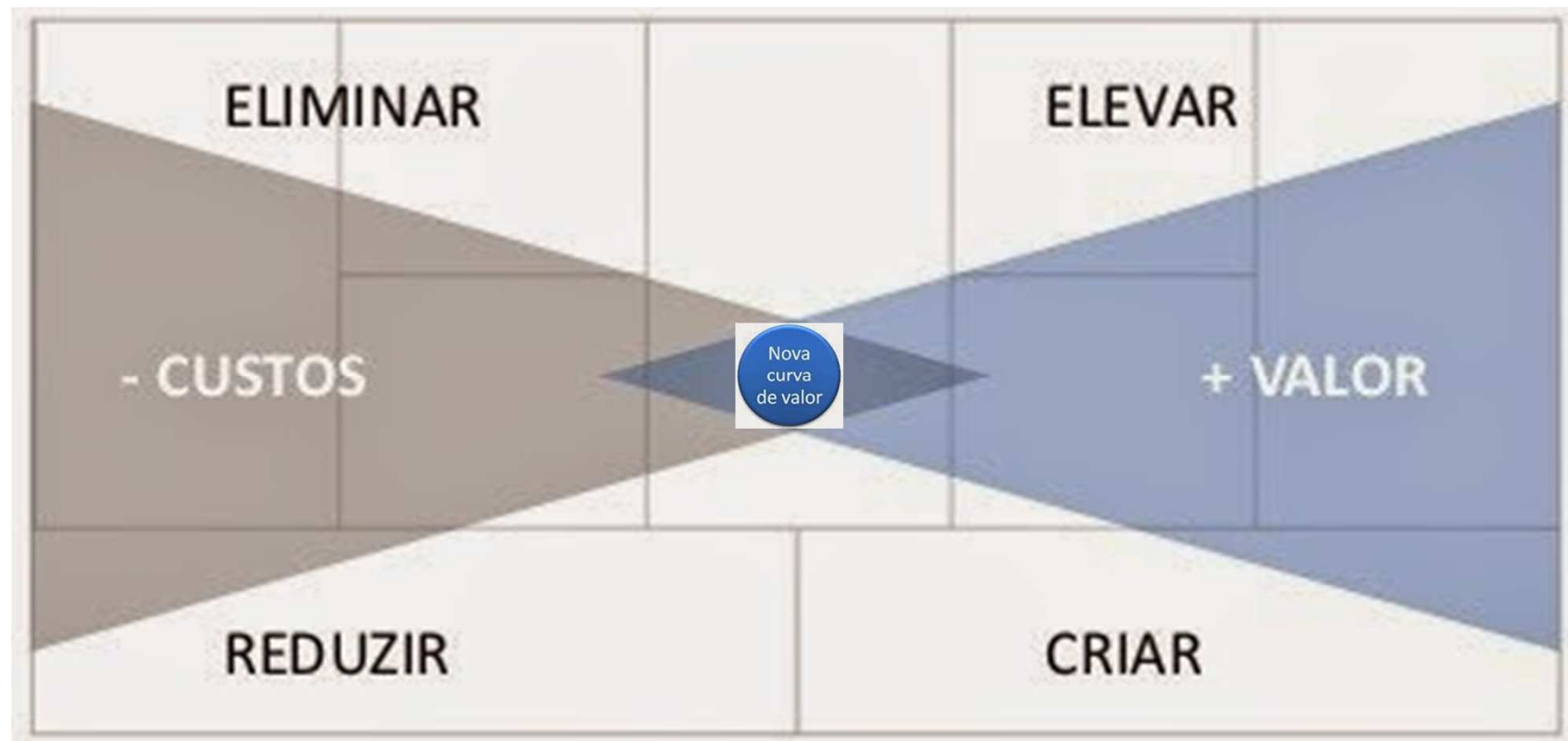
Ferramentas de Planejamento Estratégico

J) Modelo das 4 Ações



Ferramentas de Planejamento Estratégico

J) Modelo das 4 Ações



Ferramentas de Planejamento Estratégico

J) Modelo das 4 Ações – *Cirque du Soleil*

ELIMINAR Astros circenses Espetáculos com animais Descontos para grupos Espetáculos em vários picadeiros	ELEVAR Picadeiro único
REDUZIR Diversão e humor Vibração e perigo	CRIAR Tema Ambiente refinado Várias produções Músicas e danças artísticas

Ferramentas de Planejamento Estratégico

K) Quadrantes Mágicos Gartner

- O *Magic Quadrant* desenvolvido pela consultoria Gartner é uma representação gráfica do mercado num determinado período. Indica como as empresas estão posicionadas a partir de critérios aplicáveis para um determinado mercado específico.
- A matriz apresenta dois eixos:
 - Na horizontal é avaliada a **visão da empresa** em termos de inovação tecnológica e abrangência de atendimento às necessidades do mercado.
 - Na vertical é avaliado o quanto as empresas têm a **habilidade de executar** e implementar o que prometem.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

K) Quadrantes Mágicos Gartner



■ Líderes

Líderes de mercado por apresentarem a melhor visão tecnológica, com portfolio mais completo e ampla capacidade de executar o que prometem.

■ Desafiadores

Concorrentes importantes de mercado, com bom *market share* proporcionado pela boa capacidade de execução, porém atrás dos líderes em termos de abrangência e inovação.

■ Visionários

Empresas que têm aspectos fortes de inovação e visão abrangente de mercado, mas nas quais suas ferramentas ainda não conseguem entregar o que propõem.

■ Concorrentes de nicho

Empresas que atendem nichos de mercado. Não oferece soluções que atendam qualquer empresa, mas provavelmente em seus segmentos são extremamente fortes e consistentes.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

K) Quadrantes Mágicos Gartner



Ferramentas de Planejamento Estratégico

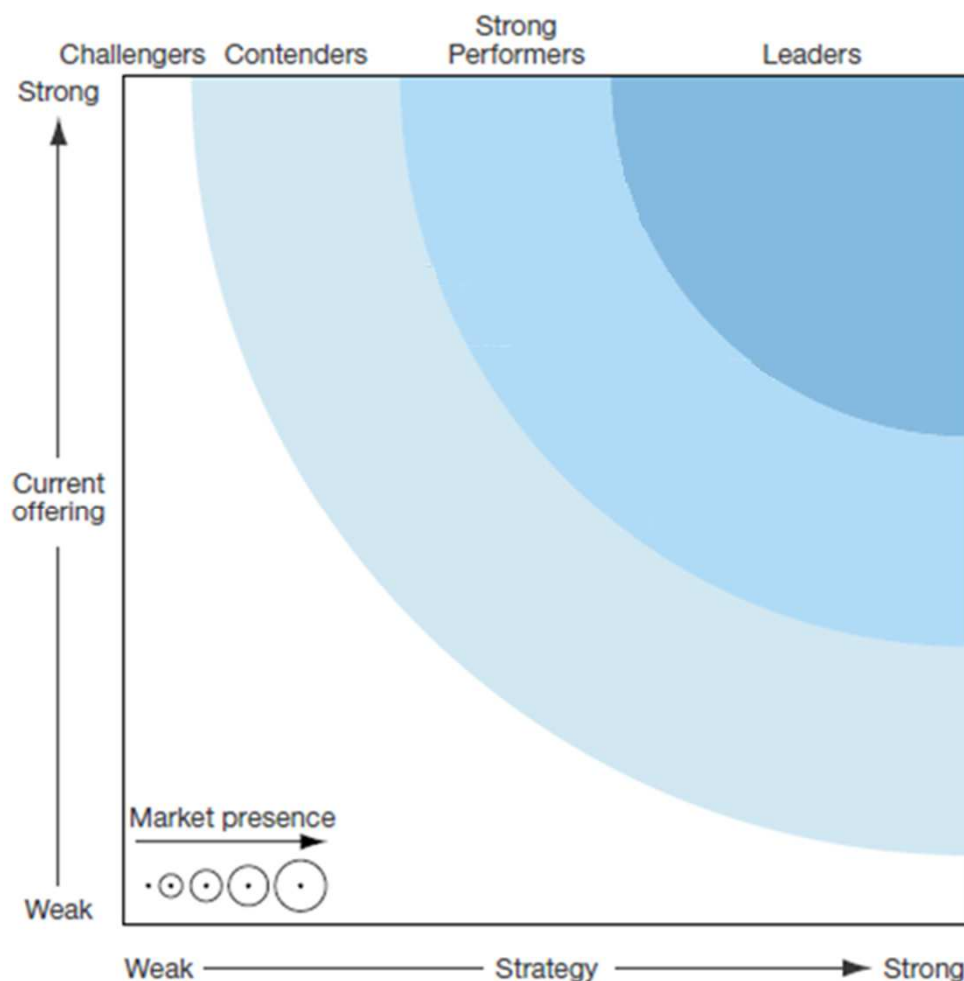
L) Ondas Forrester

- A relatório *Waves* é desenvolvido e divulgado periodicamente pela consultoria Forrester para representar de maneira gráfica estudos sobre diversas soluções de TI em mercados segmentados.
- A matriz apresenta dois eixos:
 - Na horizontal é avaliada a **estratégia** da empresa fornecedora de soluções de TI.
 - Na vertical são avaliados os **benefícios da oferta atual** disponível na última versão já lançada pela empresa fornecedora de soluções de TI.

Também é exposta a participação de mercado da fornecedora de soluções de TI.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

L) Ondas Forrester



■ Líderes

Líderes apresentam estratégia de mercado sólida e uma solução de produto já amplamente validada e aceita pelo mercado.

■ Fortes

Fortes têm uma estratégia bem delineada nos últimos períodos, além de elevada maturidade no produto disponibilizado ao mercado.

■ Candidatos

Candidatos contam com uma estratégia de mercado diferenciada das empresas líderes e fortes, porém com uma solução menos avançada que outras disponíveis no mercado.

■ Desafiantes

Desafiantes geralmente são empresas menores e com estratégia não explicitada formalmente, que apresentam soluções c/ menor amplitude de abrangência de aplicação.

Ferramentas de Planejamento Estratégico

L) Ondas Forrester

ECM

*Enterprise Content
Management*

(31 critérios de avaliação)

