

# Administração: Resumo 5.7 à 5.9

Equipe 03: Ivan Leoni, João Marcos, Leonardo Sousa, Marcelo Minchetti, Thiago Marcelo

## 5.7 » Formulação estratégica de nível de negócio

- ✓ A estratégia de negócio define:
  - A atratividade da organização.
  - Vantagens e desvantagem em relação aos concorrentes.
  - Como empresa deverá competir para sobressair sobre seus concorrentes.

## 5.7.1 » Vantagem competitiva e competências essenciais

Cada organização precisa ser diferente e possuir uma característica única que a distinga das restantes.

- ✓ A empresa tem vantagem competitiva quando domina e controla recursos, conhecimentos ou habilidades que a diferenciam de seus concorrentes, de forma a oferecer mais valor a seus clientes.
- ✓ A raiz da competitividade está nas competências essenciais: Recursos ou capacidades organizacionais distintivos que possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente.
- ✓ Características das competências essenciais:
  - Alta Variedade de mercado potencial;
  - Satisfação das necessidades dos clientes;
  - Exclusividade de uso da própria organização.
- ✓ O administrador tem a função de descobrir o que a organização faz de melhor e desenvolver as competências essenciais para garantir vantagem competitiva.
- ✓ Não basta ter vantagem competitiva; ela deve ser sustentável ao longo do tempo.

## 5.7.2 » O modelo das cinco forças competitivas

Modelo que busca avaliar a atratividade de uma indústria com base em cinco forças competitivas: a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, o poder de barganha de fornecedores e clientes e a rivalidade entre os concorrentes estabelecidos

- A ameaça de novos entrantes é importante para a rentabilidade da indústria, em virtude do aumento da rivalidade que ela pode provocar.
- Ameaça de produtos substitutos mostra que todas as empresas estão em competição com outras empresas de outras indústrias que possuem produtos substitutos, ou seja, aqueles que podem desempenhar a mesma função e satisfazer as mesmas necessidades do cliente
- Poder de barganha dos fornecedores pode reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas tem menos condições para defender seus interesses
- Poder de barganha dos clientes também influenciam a competição na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços e exigir maior qualidade e nível de serviço, à custa da rentabilidade da indústria
- Rivalidade entre os concorrentes estabelecidos na indústria existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou veem oportunidades para melhorar sua posição competitiva. Seus movimentos originam retaliação ou esforços para anulá-los por parte das empresas concorrentes.

## 5.7.3 » As estratégias competitivas de Porter

- **Liderança em Custos:** Visa posicionar a organização como a mais eficiente da indústria. Caracterizada pelos preços mais baixos e redução no custo de instalação e produção, economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, etc.
- **Diferenciação:** visa destacar a empresa através de algum atributo-chave que diferencie seus produtos e serviços à de seus concorrentes. Escolhe os atributos importantes para seus clientes e posiciona de forma diferenciada.
- **Foco ou Nicho de Mercado:** Direciona os esforços de uma empresa para um segmento específico de mercado, ou seja um grupo de clientes ou uma região geográfica. Pode ser baseada na diferenciação ou nos custos.

As estratégias de liderança em custos e de diferenciação almejam a vantagens competitivas em toda a indústria já a estratégia de foco objetiva um segmento estreito.



## 5.8 » Formulação estratégica de nível funcional

As estratégias de nível funcional são formuladas pelos departamentos da empresa e constituem planos de ação que servem para sustentar a estratégia de nível de negócio.

Por meio delas se define o papel de cada área funcional de forma a apoiar a estratégia de negócio, especificando os objetivos das áreas funcionais, bem como as ações necessárias para alcançá-los.

As estratégias funcionais são mais detalhadas e abrangem horizontes temporais menores que as estratégias de negócios.

É necessário, no entanto, que elas sejam coordenadas entre si para evitar conflitos e a natural tendência de tratar o departamento como uma unidade organizacional independente de outras.

É apenas no seu conjunto que as estratégias funcionais coordenadas contribuem para a realização das estratégias de negócio.

## 5.8.1 » Estratégia de operações

As áreas de produção e operação são responsáveis pela transformação de matérias-primas em produtos e serviços.

## 5.8.2 » Estratégia de marketing

- ✓ Organização -> Mercado;
- ✓ Garantir satisfação e objetivos;
- ✓ Estratégia e posicionamento:
  - Desenvolvimento de produtos;
  - Promoção de produtos;
  - Definição de preços;
  - Canais de distribuição.



## 5.8.3 » Estratégia de recursos humanos

A área de RH estabelece as políticas de gestão de pessoas no que se refere à atração a motivação e ao comprometimento da força de trabalho da organização.

## 5.8.4 » Estratégia financeira:

A área financeira é responsável pela administração dos recursos financeiros de uma organização.

## 5.9 » Implementação e controle estratégico

A implementação consiste na execução de um conjunto de ações e tarefas gerenciais com o objetivo de colocar a estratégia em prática.

O líder deve fazer com que as pessoas acreditem nos objetivos estratégicos e se sintam motivados por ele.

O controle estratégico consiste no monitoramento e avaliação da eficácia das estratégias organizacionais.

# Questão 01 – Problemas do caso

Levando em consideração as 4 fases da administração:

- ✓ Planejamento: Houve um planejamento, pois estabeleceu os objetivos da empresa e especificou como seria alcançado o resultado (Definiu um plano de ações a fim de resolver problemas). Porém, falhou na comunicação da empresa contratada com a organização e da organização com seus funcionários de base. Também a empresa contratada deveria ter incluído funcionários mais velhos no seu planejamento.
- ✓ Organização: O erro da organização foi não mesclar os jovens motivados e de alto potencial com os colaboradores de maior conhecimento técnico.
- ✓ Direção: Houve falha na liderança, ao não escolher colaboradores de gestão e com mais experiência para se engajar no processo. Foram escolhidas jovens inexperientes (até 1 ano) e com cargos de operação. Não houve uma motivação e envolvimento de todos os funcionários. Foi inviabilizada a implantação de modo geral devido à falta de coordenação e colaboração, foi forte resistência por parte dos próprios funcionários.
- ✓ Controle : Não houve controle, uma vez que não foi implantada a mudança do processo pela organização, ou seja, não há como mensurar os resultados das mudanças estabelecidas e tomar as possíveis medidas corretivas a respeito de futuras falhas.

# Questão 02 – Ideias para Resolver o problema (Telelatina)

- Planejamento:
  - Comunicação Empresa x Funcionários;
  - Inclusão de gestores experientes.
- Organização:
  - Formação de grupos base de cada setor;
  - Inclusão de todos os funcionários.
- Controle:
  - Reuniões internas de cada setor;
  - Levantamento de valores acerca da mudança.
- Direção:
  - Maior motivação e envolvimento;
  - Estabelecer prêmios para cada meta alcançada.

# Questão 03 – Caso semelhante

- ✓ A empresa Abril teve um patrimônio negativo de R\$ 715 mil em 2017 e com prejuízo total de 331,6 milhões. A empresa fechou alguns grupos e demitiu seus funcionários. Tudo indica que sua decadência esta principalmente na falta de planejamento e controle.
- Não investiu no conteúdo digital assim como suas concorrentes (O Globo e a Folha de São Paulo).
- Falhou na visão estratégica de mercado e sem investimento de seus produtos sobre as novas plataformas e tecnologias.
- Falhou em não ter um controle eficiente sobre toda sua rede em várias áreas como finanças e marketing.
- ✓ Além de não ter a capacidade de “olhar para o futuro” e tão pouco de acompanhar suas concorrentes no mundo digital, onde o conteúdo online é disponibilizado de graça mais facilmente, poucos querem pagar para obter algum tipo de informação.



# Questão 04 - - Fatores de sucesso na administração

- Seguir as etapas: planejamento, organização, controle e liderança;
- Liderança capacitada e visionária.

