





UNIDADE CURRICULAR - EMPREENDEDORISMO
FORÇAS DO MERCADO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
Prof. José Wilker Farias de Melo

1



OBJETIVOS DA AULA:


- Compreender sobre estratégia e estratégias empresarias fundamentais;
- Conhecer as forças competitivas presente nas variadas indústrias/mercados;
- Conhecer as estratégias genéricas de atuação empresarial;



2

INTRODUÇÃO

- ✓ As **estratégias empresariais** fundamentais são “**posturas**” ou “**táticas**” que uma organização pode assumir buscando construir uma posição sustentável (**vantagem competitiva**) em relação aos concorrentes de um determinado mercado.
- ✓ Essas **estratégias aplicam-se**, principalmente, à realidade de competição entre as organizações – **ao mercado privado**.
- ✓ Quanto **mais competitiva** uma indústria/mercado se apresenta, **mais bem estruturado** deve ser a estratégia utilizada pela organização.
- ✓ A **lucratividade/atratividade** de uma indústria está intimamente **ligada a diferentes forças** que estão interagindo nesse mesmo mercado.



3



4




AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

1) Rivalidade entre Concorrentes:

- ✓ A rivalidade é a **agressividade** em um mercado em relação à **captação de clientes**, o que pode refletir em **diminuição da rentabilidade** da indústria.
- ✓ A rivalidade pode acontecer **não só em relação ao preço** do produto, como também na inovação, marketing, horários, etc.

A **RIVALIDADE** ENTRE CONCORRENTES É **INTENSIFICADA** QUANDO:

- o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- a taxa de crescimento de mercado é baixa;
- os produtos oferecidos são pouco diferenciados entre si;



5




AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

2) Ameaça de novos entrantes:


- ✓ A ameaça de um novo concorrente **depende da presença de barreiras que impeçam sua entrada** e da reação das empresas já existentes.
- ✓ A entrada de **novos concorrentes** em um mercado **gera divisão de market share** (fatias do mercado). Assim, preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo.

A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES PODE SER ALTA OU BAIXA DEPENDENDO:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos, etc.);
- Diferenciação dos produtos;
- Exigências de capital inicial elevado;
- Políticas governamentais estimulantes ou impeditivas;
- Vantagens absolutas de custo.



6




AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

3) Poder de barganha dos clientes:


- ✓ Os **compradores** podem **influenciar o mercado** ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços.
- ✓ O poder de cada grupo de compradores **depende das características, do volume e da importância de suas compras** em relação ao mercado total.

O PODER DOS COMPRADORES É GRANDE QUANDO:

- O volume de compra é alto, % alta da receita vinda do comprador;
- Há pouca diferenciação de produto entre as empresas do mercado;
- Os compradores têm bom conhecimento dos custos e da estrutura das empresas vendedoras;



7




AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

4) Poder de barganha dos Fornecedores:

- ✓ Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os players do mercado ao **ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados**.
- ✓ Poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços.

O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES É ALTO QUANDO:

- Existem poucas empresas fornecedoras no setor;
- Se houver custo ou barreiras para troca do fornecedor (custos de mudança);
- Se o setor de negócios não for importante para o fornecedor;



8



AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA

5) Produtos substitutos

✓ Produtos **substitutos** são aqueles que podem ser utilizados no lugar dos produtos oferecidos por uma indústria (açúcar/adoçante, carro/moto). Substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado.


✓ Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação **custo/benefício** quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

A AMEAÇA DE UM PRODUTO SUBSTITUTO É FORTE QUANDO:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos;



9




ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Existem três estratégias potencialmente bem sucedidas que podem **criar uma posição defensável no longo prazo** em um indústria, ou seja, para superar outras empresas num determinado mercado (PORTER, 1986), :

Existem três estratégias potencialmente bem sucedidas que podem **criar uma posição defensável no longo prazo** em um mercado, ou seja, para superar outras empresas (PORTER, 1986). De acordo com o conteúdo estudado, quais são essas estratégias?

- 1) Liderança no custo total
- 2) Diferenciação
- 3) Enfoque



10



11

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS


1) Liderança no custo total

✓ Consiste em alcançar a liderança numa indústria por meio da **busca do menor custo total de determinado produto ou serviço**. Isso significa que uma empresa direcionada para esta estratégia deve ter como objetivo central a busca pelo menor custo do produto/serviço em relação aos seus concorrentes, entretanto, **sem ignorar elementos ou atributos essenciais do artigo comercializado**.

✓ **Liderar no custo total significa**, por exemplo, buscar um aluguel menor que o da concorrência, equipamentos que precisam de menos manutenção, investir pouco em publicidade, reduzir gastos com salários apenas ao essencial, etc.

✓ **Liderar no custo envolve**, muitas vezes, **buscar atingir uma grande parcela de mercado**.

12




INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA


ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

2) Diferenciação

- ✓ Consiste em **criar algo diferenciado**, no produto ou serviço oferecido, que **seja único em relação ao restante da indústria**.
- ✓ A diferenciação pode estar em apenas **um elemento, ou em vários atributos do produto/serviço**, desde que isso **seja percebido e valorizado** pelos consumidores daquela indústria.
- ✓ Ao contrário da estratégia de liderança no custo total, **a diferenciação torna**, algumas vezes, **inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado**. O diferencial/a exclusividade do produto/serviço torna, no entanto, esta **estratégia viável para obter retornos acima da média** e também cria uma posição defensável, no longo prazo, para enfrentar as forças competitivas da indústria.



13




INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

3) Foco/enfoque

- ✓ A terceira estratégia genérica é o enfoque. Ao utilizar-se desta estratégia uma organização deve **focalizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico**. Ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação (que visam explorar a indústria como um todo) o enfoque procura **atender excelentemente apenas um determinado alvo**.
- ✓ Neste sentido, **a estratégia de enfoque acaba atingindo a diferenciação, ou o menor custo – ou ambos – naquele nicho específico**, mesmo que não atinja em relação à indústria como um todo.

14



ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Uma estratégia “meio-termo”

- ✓ Uma organização que opte como estratégia o meio-termo, ou seja, tente **assumir ao mesmo tempo mais de uma estratégia é uma atitude que a longo prazo não tende a ser sustentável.**
- ✓ Acredita que é necessário tomar uma única estratégia como fundamental, pois **a execução adequada de cada estratégia genérica exige recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo distintos.**
- ✓ Por fim, os riscos de assumir essas estratégias estão atrelados, basicamente, em não atingir com êxito a estratégia almejada, ou que a essência de determinada estratégia (menor preço, diferencial, ou enfoque) não seja valorizada pelos compradores da indústria.

15




PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ETAPAS DO PROCESSO



Prof. José Wilker Farias de Melo


16




INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

OBJETIVOS

- Compreender aspectos gerais sobre planejamento em uma organização e planejamentos estratégico.
- Identificar os níveis de planejamento dentro das organizações e as especificidades de cada nível.
- Entender os elementos constituintes do planejamento estratégico de uma organização.



17



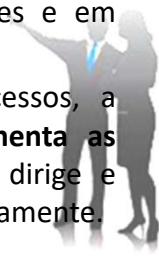
INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

INTRODUÇÃO

A Administração contemporânea está alicerçada em 4 processos/funções fundamentais (PODC):

- ✓ PLANEJAMENTO;
- ✓ ORGANIZAÇÃO;
- ✓ DIREÇÃO;
- ✓ CONTROLE;

- Esses quatro processos administrativos ocorrem concomitantemente, em todos os tipos de organizações e em todos os níveis hierárquicos;
- Não obstante à interdependência entre esses processos, a **função planejamento**, em teoria, **antecede e fundamenta as demais funções administrativas** ou seja, se organiza, dirige e controla perante um planejamento que foi feito antecipadamente.





18

INTRODUÇÃO

Planejamento envolve...

- Pensar antecipadamente (pensar antes de agir);
- Refletir, questionar sobre o que se vai fazer (o que, como, quando, para quem, por que, por quem, onde...);
- Tomar decisões, escolher alternativas;
- Estabelecer ações que buscam alcançar objetivos.



Planejamento é um **processo** contínuo e dinâmico que consiste em um **conjunto de ações** intencionais, integradas, coordenadas e **orientadas para tornar realidade um objetivo futuro**, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente.


19

INTRODUÇÃO

➤ O planejamento acontece nos distintos níveis organizacionais, assim, o **Planejamento Estratégico**, fundamentalmente, pode ser entendido como **aquele que acontece no mais alto nível hierárquico** da organização e que **orienta a organização como um todo**.

20




O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (P.E):


- ✓ **Atinge/orienta a organização como um todo;**
- ✓ Decisões do **alto escalão** da organização;
- ✓ Estabelecem **a direção a ser seguida**, os caminhos, os propósitos, os domínios de atuação que a organização percorrerá;
- ✓ Objetivos de **longo prazo** e com as estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a organização como um todo;

O PLANEJAMENTO TÁTICO:

- ✓ **Atinge/** orienta determinada área/**parte da organização** (departamentos/setores);
- ✓ São decisões do **escalão médio** da empresa;
- ✓ **Desdobramentos do P.E** no nível dos departamentos;




21




O PLANEJAMENTO OPERACIONAL:

- ✓ Desdobramento do planejamento tático;
- ✓ Planos de ação, **planos operacionais**.
- ✓ Documentação dos procedimentos, responsáveis, recursos, prazos, produtos esperados, etc.
- ✓ É pensar na **operacionalização** do que foi planejado nos níveis superiores;




22




PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO É...

Processo pelo qual os **membros** e líderes de uma **organização**, **visualizam o futuro desejado**, **analisam** interna e externamente o **ambiente organizacional**, e **desenvolvem os procedimentos** e operações necessários **para atingir este futuro**.

Do P.E resulta um produto formal, o **plano estratégico**, **que é um documento** que sintetiza as intenções de longo prazo da organização, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis para sua implementação.



23





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diferentes formas/metodologias de construção de um **planejamento estratégico** organizacional, mas a maioria das propostas apresenta elementos (passos/etapas) em comum que convergem em:

- ✓ Análises interna e externa;
- ✓ Decisões estratégicas;
- ✓ Formulação de objetivos, metas e ações;
- ✓ Implementação;
- ✓ Controle/avaliação;


Processo

24

DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

MISSÃO	VISÃO
<p>Representa a razão de existência da organização. O que ela faz. Mostra a delimitação das atividades desenvolvidas;</p> <p>A declaração da MISSÃO busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar o tipo de negócio da organização; o que ela faz; ✓ Orientar a tomada de decisão; ✓ Concentrar esforços para uma direção comum; 	<p>Representa um estado desejado no futuro, o que pretende se tornar. É uma direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser.</p> <p>A declaração da VISÃO busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remeter ao futuro da organização; ✓ Inspirar a atuação dos colaboradores; ✓ Oferecer uma direção. ✓ Expressar, apontar um “sonho”, um estado desejado no futuro da organização.




25

DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)


CRIANDO A MISSÃO E A VISÃO

Definição da Missão:
Fazer o quê + Para quem (qual o público?) + De que forma.

Definição da visão:
Verbo em perspectiva futura + objetivos desafiadores + até quando (data).



26




DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

MISSÃO


A missão representa a **razão de existência da organização**. Ela mostra a **delimitação das atividades** desenvolvidas e do **espaço pretendido no mercado** de consumo.

A DECLARAÇÃO DA MISSÃO SERVE PARA:

- ✓ **Comunicar interna e externamente** o tipo de negócio que a organização desenvolve;
- ✓ **Orientar a tomada de decisão** (objetivos, estratégias e planos de ação);
- ✓ **Concentrar esforços** para uma direção comum;
- ✓ Garantir que não se busque propósitos conflitantes;
- ✓ Orientar a aplicação de recursos.



27



DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

MISSÃO

FIAT

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

GOOGLE


Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.

MCDONALD'S


Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.

DISNEY

Alegrear as pessoas.




28




DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

MISSÃO

- A missão deve expressar aquilo que efetivamente desejamos que a organização seja para o mercado de consumidores;
- Procura oferecer respostas para algumas ou todas as perguntas:
 - ✓ O que faz?
 - ✓ Para quem?
 - ✓ Por que?
 - ✓ Como?
 - ✓ Onde?
- A missão não é algo completamente rígido/inflexível, portanto, pode sofrer adaptações ao longo dos tempos;



29




DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

VISÃO


A visão demonstra um estado desejado no futuro, ou seja, **o que a organização pretende se tornar dentro de um período de tempo determinado**. Deve ser **inspirador, desafiador e ao mesmo tempo factível**. É a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser.

A declaração da visão busca:

- ✓ Remeter ao futuro da organização;
- ✓ Inspirar a atuação dos colaboradores;
- ✓ Oferecer uma direção;
- ✓ Expressar, apontar um “sonho”, um estado desejado no futuro da organização.



30



**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

VISÃO


CASAS BAHIA

Ser uma empresa de atuação e reconhecimento internacional que atenda às necessidades de todas as classes sociais nos mercados em que atuamos, com eficiência e rentabilidade, contribuindo para o crescimento do Brasil.

FIAT

Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

31



**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

DECISÕES ESTRATÉGICAS (missão, visão, valores e objetivos)

BOMBEIROS SC


Prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade.

GRUPO CASSOL

Participar com os nossos clientes na criação da casa dos seus sonhos.

Ser a líder nos três estados do sul, preferida pelo prazer de comprar e reconhecida pela competência e capacidade de inovação de nossa equipe.


32




**INSTITUTO FEDERAL
RIO DE JANEIRO**

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA (Diagnóstico estratégico)

- ✓ Parte-se do princípio de que as **escolhas estratégicas** de uma organização **necessitam estar fundamentadas** em uma avaliação detalhada das **condições internas** (amb. interno) da organização e de **seu ambiente externo**.
- ✓ É importante saber “como e onde se está” para planejar o que fazer e quais caminhos seguir no futuro;
- ✓ A função da análise ambiental é, basicamente, identificar: **PONTOS FORTES** e **FRACOS** da organização, assim como **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** do ambiente externo.



33



**INSTITUTO FEDERAL
RIO DE JANEIRO**

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA

ANÁLISE/MATRIZ SWOT


SWOT é um acrônimo das palavras, em inglês:

- ✓ **S**trengths (forças),
- ✓ **W**eaknesses (fraquezas),
- ✓ **O**pportunities (oportunidades),
- ✓ **T**hreats (ameaças).

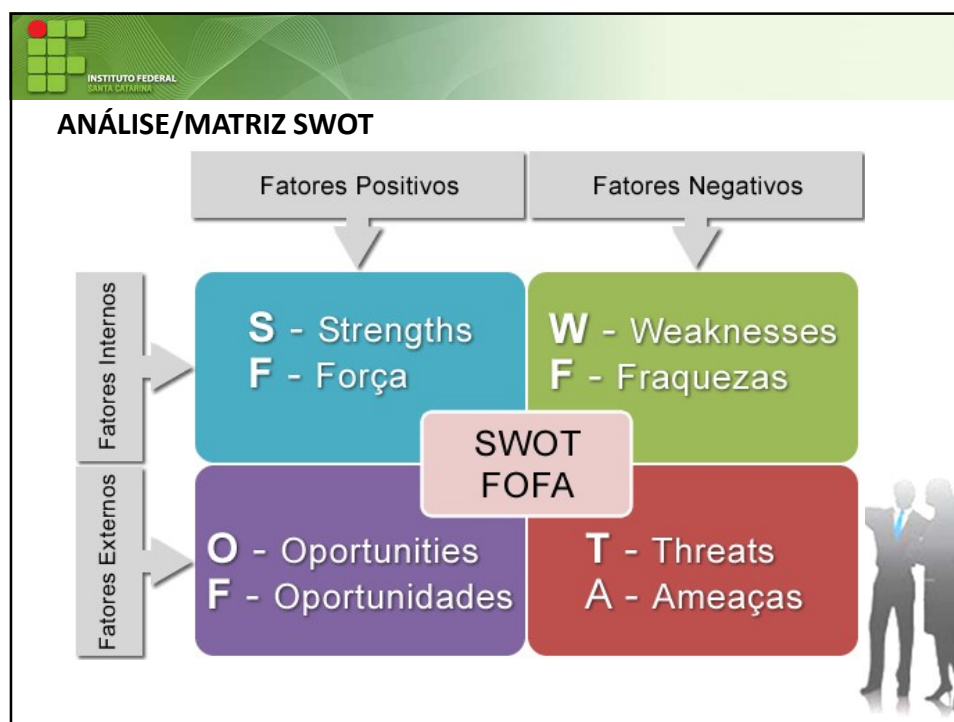
➤ É uma ferramenta utilizada para identificar os **PONTOS FORTES** e **FRACOS** (amb. interno) de uma organização, assim como as **OPORTUNIDADES** e **AMEAÇAS** (amb. externo) as quais a mesma está exposta.

➤ A matriz SWOT é ferramenta de análise, que facilita a visualização dos cenários interno e externo da organização.

➤ No Brasil é comum referenciar à “Análise **FOFA**”.



34



35

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA

ANÁLISE/MATRIZ SWOT

FORÇAS


- ✓ São características da organização que lhe proporcionam uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.
- ✓ Algo que a organização faz bem/melhor que os outros.
- ✓ Algo que ela possui (recursos, habilidades, competências).

FRAQUEZAS

- ✓ Estão relacionadas às desvantagens/dificuldades da organização
- ✓ Questões que precisam ser melhoradas;
- ✓ Falta de algum recurso importante;

FORÇAS E FRAQUEZAS DIZEM RESPEITO A ASPECTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

36




ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA
ANÁLISE/MATRIZ SWOT


OPORTUNIDADES
✓ São elementos do ambiente organizacional externo que trazem benefícios, que podem influenciar positivamente a organização.

AMEAÇAS
✓ Elementos externos à organização que podem influenciar negativamente, prejudicar o negócio.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DIZEM RESPEITO A ASPECTOS EXTERNOS DA ORGANIZAÇÃO



37



ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA
ANÁLISE/MATRIZ SWOT (exemplo padaria)

FORÇAS Excelente localização Ampla espaço físico Estacionamento próprio Horário diferenciado	FRAQUEZAS Ausência de P.E Marketing fraco Equipam. defasados Poucos colaboradores
OPORTUNIDADES Crescimento do mercado Lançamento de novas tecnologias Aumento do salário mínimo Aumento demográfico regional	AMEAÇAS Mudança da legislação Sazonalidade da clientela Obsolescência dos serviços Entrada de novos concorrentes




38

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA

ANÁLISE/MATRIZ SWOT (exemplo escola)

FORÇAS? FRAQUEZAS? OPORTUNIDADES? AMEAÇAS?

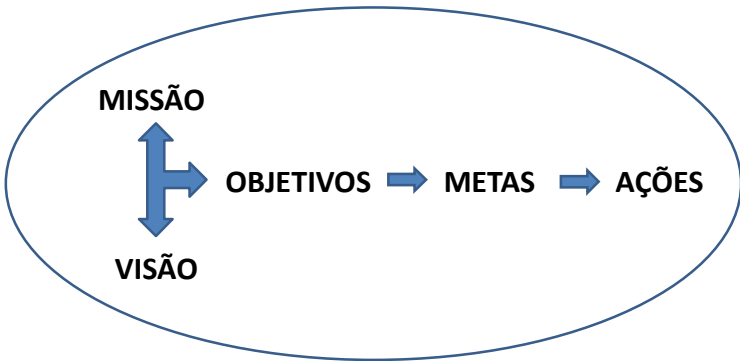

- ✓ Grande capacidade de atendimento;
- ✓ Grande número de reclamações da limpeza;
- ✓ Fechamento de uma concorrente direta;
- ✓ Fechamento de um grande fornecedor;
- ✓ Alta qualificação dos professores;
- ✓ Histórico de bom atendimento aos clientes;
- ✓ Climatização do espaço da concorrência;




39

OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

A partir da tomada de decisões sobre as estratégias iniciais, faz-se necessária a definição de um conjunto de **OBJETIVOS**, que serão subdivididos em **METAS** e em **AÇÕES**, que favoreceram a **CONCRETIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO** da organização.

40



**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**


OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

- **OBJETIVOS**


Situação futura que se deseja atingir (o quê?);
Podem/devem ser reflexo da missão e visão da organização;
Indicações daquilo que se pretende alcançar, atingir, obter, ser;
- **METAS**

São desdobramentos/detalhamentos dos objetivos;
Acréscita-se questões quantitativas (quanto?) e temporais (quando?);
- **AÇÕES**

Atividades a serem implementadas a fim de que se atinja as metas (como?)



41



**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

OBJETIVO


1 Ampliar a parcela de mercado atendida pela escola de informática.

METAS


- 1.1 Atrair 100 novos clientes para a escolinha no prazo de 3 meses.
- 1.2 Diminuir a taxa de evasão de clientes em para 5% em 4 meses.
- 1.3 Abrir nova unidade da escolinha na cidade em 24 meses.

AÇÕES

- 1.1.1 Construir e implantar um plano de marketing da empresa.
- 1.1.2 Ampliar a divulgação em 2 meses.
- 1.2.1 Implantar, 2 meses, um programa de fidelidade de clientes (planos tri e semestral).
- 1.3.1 Pesquisar imóveis para futura unidade. Se informar sobre financiamentos. Procurar investidores.



42



**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

OBJETIVO


1 Ampliar a variedade de aulas de ginástica oferecidas pela Academia.

METAS


1.1 Oferecer novas aulas coletivas aos clientes em até 6 meses.
1.2 Ampliar os horários das aulas em 20% em 1 mês.

AÇÕES

1.1.1 Identificar tendências no mercado, em 2 meses.
1.1.1 Oferecer treinamento para colaboradores, em 4 meses.
1.2.1 Realizar estudo sobre horários de maior movimento, em 1 mês.
1.2.2 Realizar aulas sobre as novas modalidades, em 6 meses.



43




**INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA**

OBJETIVOS, METAS E AÇÕES... AGENDA DE TRABALHO

✓O conjunto de **objetivos, metas e ações exigem /resulta** na construção de uma **agenda de trabalho**.


✓A agenda de trabalho deve **descrever sucintamente cada ação** (advinda dos objetivos e metas) com um **cronograma** de etapas para sua implementação, os **responsáveis por sua execução e outras informações, como recursos** (humanos, físicos, financeiros) **que serão utilizados**.



44

Matriz 5W2H						
Empresa: _____		Projeto: _____		Data: ____/____/____		
O Que?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Quanto?

45

 INSTITUTO FEDERAL SANTA CATARINA						
Fim						

46