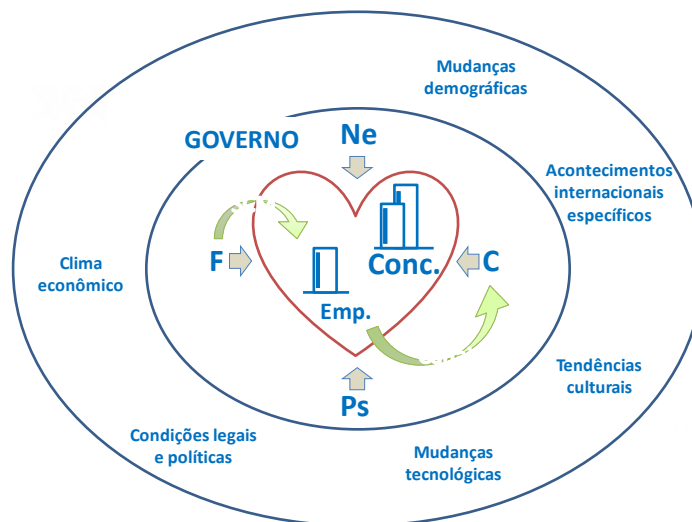


# Técnicas Analíticas

ADM. Wladson de Queiroz Alcântara

Certificado CIP – I  
CRA/CE: 11.069

## Vigilâncias



Fonte: Elaborado por Wladson Alcântara a partir de Barney; Herterly (2007); Kotler (2000); Porter (1986)

## Globalização e Implicações Estratégicas

### Paradigmas

Modelos ou padrões identificáveis na economia, na cultura, em uma região, em uma época etc.

Quais paradigmas estão emergindo?



**Henrique V. Iglesias**  
Ex-Presidente do BID e  
ex-secretário executivo da CEPAL

“O que reconheço em minha experiência pessoal é que, na busca dos **paradigmas econômicos e sociais**, e preciso apreender as realidades nacionais e internacionais, e nelas identificar os obstáculos e condições impostos pela aplicação das distintas propostas de política.” Iglesias (2010, p. 47) – grifo nosso.

✓ Evite reduções e simplificações excessivas da realidade que costumam acompanhar a busca dos paradigmas.



Obra de Beatriz Ferreira Milhazes

Fonte: <http://www.ydealtecnologia.com.br/blog/odontoquality/2010/09/14/beatriz-milhazes/>

## Globalização e Implicações Estratégicas

### Globalização

Sobre qual ênfase você quer tratar? tecnológica, científica, informacional, cultural, blocos econômicos, etc. Todas!!!



Milton Santos  
Geógrafo baiano

A globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização capitalista. (SANTOS, 2001, p. 23)

Veja: <http://www.youtube.com/watch?v=yRsRH4Pky18>

## Globalização e Implicações Estratégicas

### Implicações estratégicas

Difícil perceber **oportunidades** estando passivo, bem como **ameaças**, por nunca terem ocorrido.

Padrão de desempenho, as empresas em uma economia emergente e soluções homogêneas em um **mundo plural**.

Com uso de **técnicas analíticas**, espera-se que a empresa interaja melhor com o ambiente.



Igor Ansoff  
Professor e consultor Russo

“[...] as pequenas e médias empresas bem administradas tem apenas duas opções: ficar de fora de ambientes turbulentos ou enfrentar diretamente as consequências da incerteza e da turbulência.” (ANSOFF, 1993, p. 135)

## Evolução dos Modelos de Planejamento

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento Anual</li> <li>• Quantitativo</li> <li>• Curto Prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrapolação do Orçamento</li> <li>• Projeção de tendências</li> <li>• Longo Prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a direção da empresa.</li> <li>• Análise de mudanças ambientais externas</li> <li>• Análise dos recursos internos</li> <li>• Qualitativo</li> <li>• Longo Prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões administrativas seguem a estratégia</li> <li>• Foco na análise e na implementação</li> <li>• Longo Prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamento Sistêmico</li> <li>• Integração entre Planejamento e Controle</li> <li>• Gestão da Mudança</li> <li>• Aprendizagem Organizacional</li> <li>• Busca da eficiência e da eficácia organizacional</li> </ul>
<b>Deficiências</b>	Não se compromete com previsões de longo prazo	Não faz previsão de alterações ambientais	Deficiência na Implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional

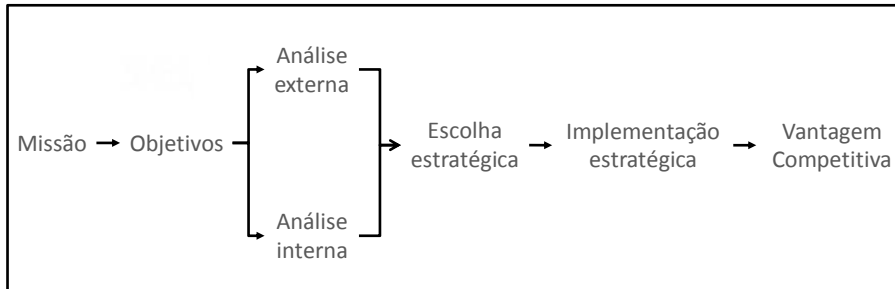
Fonte: Estrada; Almeida (2007, p. 153)

## Definições

“O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

(BARNEY;HERTERLY, 2007, p. 5)

## Processo da Administração Estratégica



Fonte: Barney; Hesterly (2007, p. 5)

## Janelas do conhecimento (Choo)

(Joseph Lutf e Harry Ingham)

Sabemos o que sabemos	Sabemos o que não sabemos
<p>Organizações maduras em ambiente estáveis são <b>conscientes do conhecimento que possuem</b>. A informação e conhecimento são estruturáveis, categorizáveis, não ambíguos, de significado consensual, acessíveis, compartilháveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intranets, portais, taxonomia, esquemas classificatórios e <i>benchmarking</i>.</li> </ul>	<p>Organizações são <b>conscientes do conhecimento que precisam ter</b> para alcançar seus objetivos, então, possuem necessidades de informação claras e bem definidas e buscam informação de modo direcionado, descobrindo conhecimentos e criando novos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inteligência competitiva, P&amp;D, pesquisa de marketing e de mercado.</li> </ul>
Não sabemos o que sabemos	Não sabemos o que não sabemos
<p>Organizações maduras em ambientes dinâmicos <b>não cientes do conhecimento que possuem</b>. Acumulam a <i>expertise</i> dos colaboradores, mas não são acessíveis pois a informação está escondida, dispersa, não codificável.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria informacional, comunidades de prática, páginas amarelas corporativas, mapas de capital intelectual, máquinas de busca de expertise, fóruns de conversação, redes de conhecimento, mapeamento do conhecimento.</li> </ul>	<p>Organizações <b>não cientes do que não sabem</b>, mesmo que impacte no seu desempenho. Possuem modos e crenças ptreas e limitações informacionais que causam perda de visão periférica, que causam hiatos não reconhecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escaneamento ambiental, cenários, descoberta de conhecimento, diálogo.</li> </ul>

Fonte: Alvarenga Neto (2005)

## Análise Ambiental e da Indústria

### Objetivos

- Descrever as ambiências com que uma empresa se depara e identificar como elas podem influenciar nas oportunidades e ameaças.
- Descrever o modelo das cinco forças do setor e avaliar suas implicações.
  - Elaborar cenários de negócios.

## Elementos do Monitoramento Ambiental

Modelo	Ambiência	Elementos
Barney e Hesterly (2007)	Ambiente Geral	Mudanças Tecnológicas; Tendências Demográficas; Tendências Culturais; Clima Econômico; Condições Legais e Políticas; Acontecimentos Internacionais Específicos.
	Ambiente Local	O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho; O Modelo de Cinco Forças de Ameaças Ambientais.
	Capacidades internas	Recursos e Capacidades.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2005)	Ambiente geral	Segmentos: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global.
	Ambiente do setor (ou da indústria)	Ameaça de Novos Entrantes; Poder de Negociação dos Fornecedores; Poder de Negociação dos Compradores; Ameaça de Produtos Substitutos; Rivalidade entre as Empresas Concorrentes.
	Ambiente do concorrente	Objetivos futuros; Estratégias atuais; Suposições; Capacidade; Respostas
Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2008b)	Ambiente interno	Recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos, tecnológicos); Recursos intangíveis (humanos, de inovação, de reputação); Capacidades; Competências essenciais
	Macroambiente	Forças: político-legais; econômicas; tecnológicas; sociais.
	Ambiente Operacional	Concorrentes; Fornecedores; Mercado-alvo; Cliente.
Gomes e Braga (2004)	Análise das competências da organização; Análise de recursos	
	Vigilâncias	Variáveis: tecnológicas; políticas; legais; sociais; econômicas.
	Atores	Novos entrantes; Governo; Concorrentes; Sindicato; Fornecedores; Clientes.
Wright, Kroll, Parnell (2000)	Organização	Acionistas; Colaboradores.
	Macroambiente	Forças: político-legais; econômicas; tecnológicas; sociais.
	Ambiente setorial	Ameaças de entrada; Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; Pressão de produtos substitutos; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos compradores.
	Organização	Recursos; Missão organizacional; Objetivos da empresa.

Fonte: Alcantara; Forte (2011)

## Modos de monitoramento

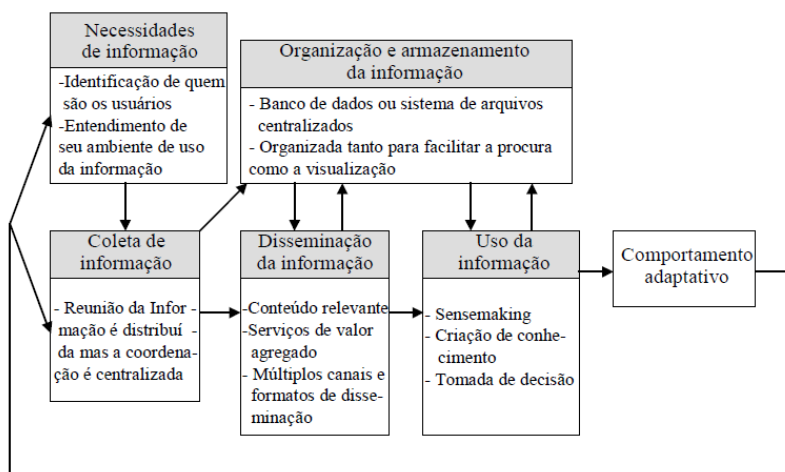
Modo	Necessidade de informação	Uso da informação	Esforço empregado	Número de fontes	Táticas
Observação indireta	Temas gerais	Descobertas casuais "sense"	Mínimo	Muitas	Monitorar muitas fontes, aproveitando o que tiver fácil acesso. "touring"
Observação condicionada	Capaz de reconhecer temas de interesse	Aumento da compreensão "sensemaking"	Baixo	Poucas	Procurar fontes pré-selecionadas sobre temas pré-especificados. "tracking"
Busca informal	Capaz de formular questionamentos	Aumento do conhecimento do forma limitada "learning"	Médio	Poucas	Busca focada nas questões e suficientemente boa. "satisficing"
Busca formal	Capaz de especificar objetivos	Uso formal da informação no planejamento e ação. "deciding"	Alto	Muitas	Coleta sistemática sobre os objetivos, seguindo um método. "retrieving"



Qual modo você indicaria para uso na sua empresa?  
Não responda logo, reflita!

Fonte: Choo (1999), tradução nossa.

## Gerenciamento da informação no MA



Fonte: Choo (1998b, conforme MORESI, 2001)

## Análise Macroambiental

### Análise Ambiente Externo:

- As **tendências** capturadas em cada vigilância apresentam uma sequência de eventos duradouros e de forte significado.
  - Quais provas fundamentam a existências da tendência?
  - Procure áreas da empresa onde as tendências sugerem redefinições.
  - Tendências podem ser opostas e neutralizar uma a outra: *peessoas estão cada dia mais comprometidas com o trabalho, ao mesmo tempo que buscam mais tempo para família.*
  - Diferencie os sintomas das causas, assim projeções alternativas podem ser desenvolvidas.
  - Identifique os impactos das tendências, como podem comprometer: a indústria, o grupo estratégico, os objetivos e estratégia da empresa e como afetam as estratégias dos concorrentes.

Fonte: Adaptado de Bensoussan; Fleisher (2008).

## Análise Macroambiental

### Análise Ambiente Externo:

- As **tendências** capturadas em cada vigilância apresentam uma sequência de eventos duradouros e de forte significado.
  - Uma nova oportunidade de mercado a partir de uma tendência não garante sucesso, mesmo que tecnicamente viável. A pesquisa de mercado é importante para determinar o potencial mercado e o lucro da oportunidade. Exemplo: o aumento da incidência do refluxo gástrico (tendência) pode indicar uma oportunidade de oferecer a cirurgia para reduzir esse refluxo (técnico). Mas, pode não haver um número de pessoas interessadas ou dispostas a pagar o preço cobrado, pois vão levando o problema com antiácidos. (pesquisa).

Fonte: Kotler; Shalowitz; Stevens (2010, p. 93).



## Tendências

Ambiente	Descrição
<b>Econômico</b>	<p><b>Refere-se a saúde geral do sistema econômico em que a empresa opera, havendo momentos de alta ou baixa prosperidade, recessão ou depressão.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de tributação, preço de venda, taxas de juros, crises, demanda por bens, débitos e despesas, tributos dos consumidores, etc.</li> <li>• Evolução do padrão de vida e renda (IDH) nos municípios do Norte e Nordeste;</li> <li>• Aumento do faturamento real das MPEs no Brasil;</li> <li>• Redução da taxas de juros para financiamento de máquinas;</li> </ul>
<b>Demográfico e Social</b>	<p><b>Diz respeito à distribuição das pessoas na sociedade, considerando sexo, idade, etnia, estado civil, renda, educação, estilo de vida, mobilidade da população, etc.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do emprego formal e redução do informal;</li> <li>• Maior participação feminina no mercado de trabalho eminentemente masculino;</li> </ul> <p>“ [...] a emergência de uma classe média (mas não rica) de trabalhadores não braçais e a extensão da expectativa de vida levaram ao desenvolvimento de instituições, como os fundos de pensão e os fundos mútuos.” Drucker (1999, p. 55).</p>

Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskins (2003); Barney; Hersterly (2007)

## Tendências

Ambiente	Descrição
<b>Cultural</b>	<p><b>Refere-se aos valores, crenças, normas que dirigem o comportamento da sociedade.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários não mais fiéis à uma empresa, papéis não claramente definidos na sociedade, aumento na noção de pertencimento a uma comunidade, etc.</li> </ul>
<b>Político e legal</b>	<p><b>É o relacionamento entre empresa e governo, bem como impacto do sistema legal nos negócios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximação comercial dos países da América Latina;</li> <li>• Aumento dos esforços governamentais para aprovar projetos;</li> <li>• Resultado de eleições.</li> <li>• Aumento de países na América Latina que aprovam “leis de informação”, leis anticorrupção, legislação sobre automóveis, sobre proteção ambiental, etc.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<p><b>Influencia no modo como a empresa faz negócio e nos produtos e serviços que vendem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação da internet para as periferias;</li> <li>• Uso de robôs para aumento da produtividade.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskins (2003); Barney; Hersterly (2007)

## Análise Macroambiental

### Análise Ambiente Externo:

- **Modismos:** caracterizam-se por ser de curta duração e fraco significado. É imprevisível, sem importância social, econômica, política, etc.
- **Oportunidades:** é uma condição no ambiente que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica.
- **Ameaça:** é uma condição no ambiente que pode prejudicar os esforços da empresa para alcançar competitividade estratégica.

## Relatório de tendências

Resumo executivo

Sumário

Introdução.....	4
1. Tendência A.....	5
2. Tendência B.....	6
3. Tendência C.....	7
4. Considerações.....	8
Referências.....	9

### Notas:

- Crie uma identidade para seus produtos;
- Use figuras, gráficos, etc.;
- Apresente em formato adequado ao público.

## Quadro (ou Teia) de Oportunidades e Ameaças

### Oportunidades

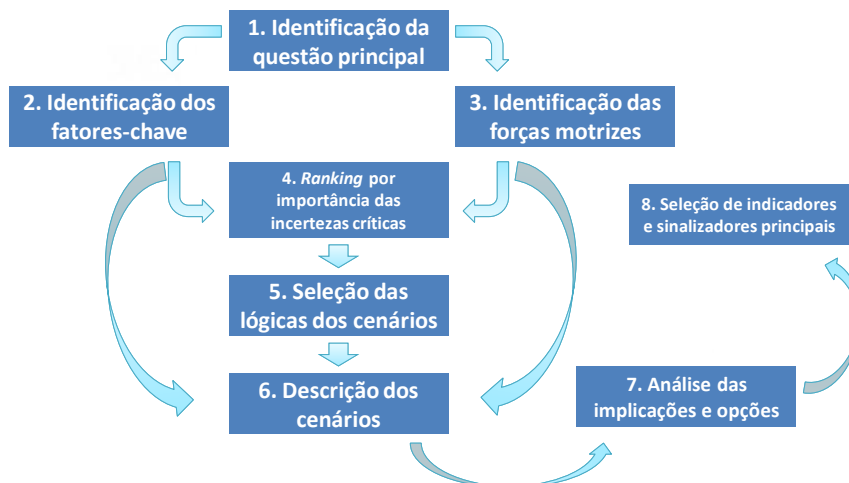
Ambiente	Perspectiva	Força Motriz	Ação
Tecnológico	Produção	Melhores técnicas de produção	Adequar nosso parque tecnológico a nova realidade do mercado.
		Surgimento de embalagens mais seguras	
	Atendimento ao cliente	Comunicação via holograma	Analisar o custo e benefício dessa modo de relacionamento.

### Ameaças

Ambiente	Perspectiva	Força Motriz	Ação
Tecnológico	Processo	Falta de melhoria nos materiais de produção que causam alto impacto ambiental	Elaborar um programa de melhoria para cada área do processo de produção com alto impacto ambiental.

## Minicenários

Método da Global Business Network (GBN)



Fonte: Marcial; Grumbach (2006, p. 86)

# Relatório

## Sumário

Introdução.....	3
1. Metodologia.....	4
2. Questão principal .....	5
3. Fatores-chave.....	6
4. Forças-motrizes.....	7
5. Ranking “IN” e “PO”.....	8
6. Descrição do cenário.....	9
7. Análise das implicações e opções...10	
8. Seleção de indicadores.....	11
Referências.....	9

## 1) Identificação da questão principal:

- **Ramo de negócio: transporte rodoviário de carga**
- **Defina a questão principal:** temas preocupantesurgentes para os gestores.

Nossa empresa precisa comprar uma frota de veículos novos, portanto, **qual será o sistema de combustível mais econômico durante a vida útil da frota – gasolina, álcool ou flex? O GNV não está disponível na região de operação da frota.**

Sabemos que a disponibilidade de álcool hidratado (combustível) nos postos está em queda e que . Houve falta de abastecimento no passado (Próalcool). Precisamos saber da disponibilidade futura.

### 1) Identificação da questão principal (cont.):

- **Foco:** Disponibilidade de álcool hidratado
- **Ano alvo:** 5 anos

*Dica: faça entrevistas, discursões, consulte especialistas internos e externos.*

### 2) Identificação dos fatores-chave (microambiente):

Microambiente	Fatores-chave
Clientes	Exigências cada vez maiores, barganha por mais qualidade, baixos custos de mudança.
Concorrentes	Aumento das garantias aos clientes, concorrência por preço, crescimento lento da indústria, etc.
Recursos de tecnologia	Sistemas, patentes, marcas registradas, segredos comerciais, etc.

Fonte: Vieira (2009); Adaptado de Marcial; Grumbach (2006); Serra; Torres; Torres (2003); Hitt; Ireland; Hoskisson (2005, p.106)

### 3) Identificação das forças motrizes (macroambiente):

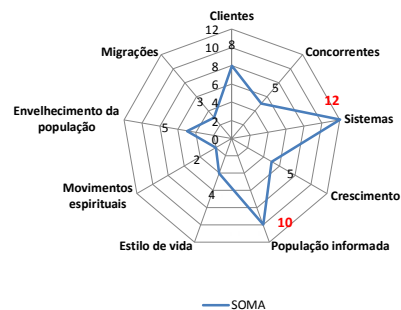
Macroambiente	Forças Motrizes
Demografia	Envelhecimento da população, migração, etc.
Sociocultural	Estilo de vida, movimentos políticos, população mais informada, etc.
Econômico	Crescimento econômico, inflação, política econômica aberta, etc.

*Dica: Relacione as forças do macroambiente às do microambiente, use um estudo histórico do comportamento dessas forças*

#### 4) Ranking de INcerteza e imPOrtância:

- Incerteza: variáveis que originam perguntas para as quais ainda não se tem resposta em relação ao futuro.
- Importância: exercem algum impacto presente no tema em análise.

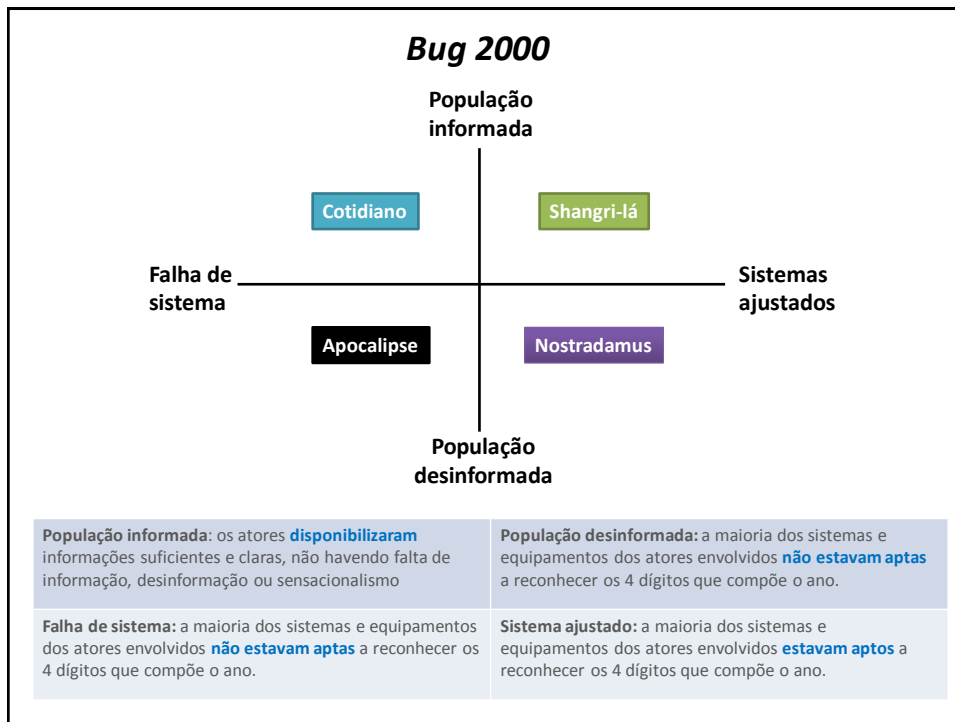
Variável	IN	PO	SOMA
Clientes	3	5	8
Concorrentes	3	2	5
Sistemas	6	6	12
Crescimento	3	2	5
População informada	5	5	10
Estilo de vida	2	2	4
Movimentos espirituais	1	1	2
Envelhecimento da população	2	3	5
Migrações	1	2	3



#### 5) Seleção da lógica dos cenários

- Posicione as 2 variáveis classificadas como incertezas críticas nos eixos;
- Nas extremidades dos eixos, coloque os limites da variação de cada força;
- Os cenários devem ser incertos, diferentes um dos outros e importantes para os tomadores de decisão.

- Plausíveis: o tomador de decisão crê na possibilidade de ocorrência?
- Relevantes: apresentam informações que subsidiam a tomada de decisão?
- Consistentes: retrata causa e efeito?



## 6) Descrição dos cenários

- O enredo é uma história que descreve a dinâmica da situação no horizonte de tempo estabelecido, trazendo ligações com os modelos analíticos e deve completá-los com detalhes narrativos.
- Os cenários devem trazer novidades e ter começo, meio e fim.
- Cenários impossíveis levam o trabalho ao descrédito.

## 7) Análise das implicações e opções

- No caso de algum enredo ocorrer, quais decisões tomar? Quais estratégias seguir? Quais as vulnerabilidades da organização? Quais as oportunidades?

## 8) Seleção de indicadores e sinalizadores principais

- Selecione indicadores para serem monitorados a fim de que se perceba as mudanças ambientais e a empresa possa se antecipar aos acontecimentos

## Análise da Indústria

- Estratégia competitiva busca relacionar a empresa a(s) indústria(s) em que compete, buscando responder **o que causa lucratividade na indústria.**
- A empresa deve buscar meios para lidar com as **regras competitivas** da indústria, encontrando uma posição defensável ou de influência. **Como melhorar a posição atual?**
- A concorrência não depende só dos concorrentes, mas de **5 forças.**
- É **relativo** o grau de criticidade das forças entre concorrentes.
- Busque compreender a pressão exercida por cada força, ou seja, a fonte que desestabiliza o equilíbrio das forças (**drives**). Foque na raiz dos problemas, não nas consequências.
- Esses *drivers* podem determinar **forças e fraquezas** da organização, indicar tendências do macroambiente que influenciam nas áreas da empresa.

Fonte: Elaborado a partir de Porter (1986)

## Relatório

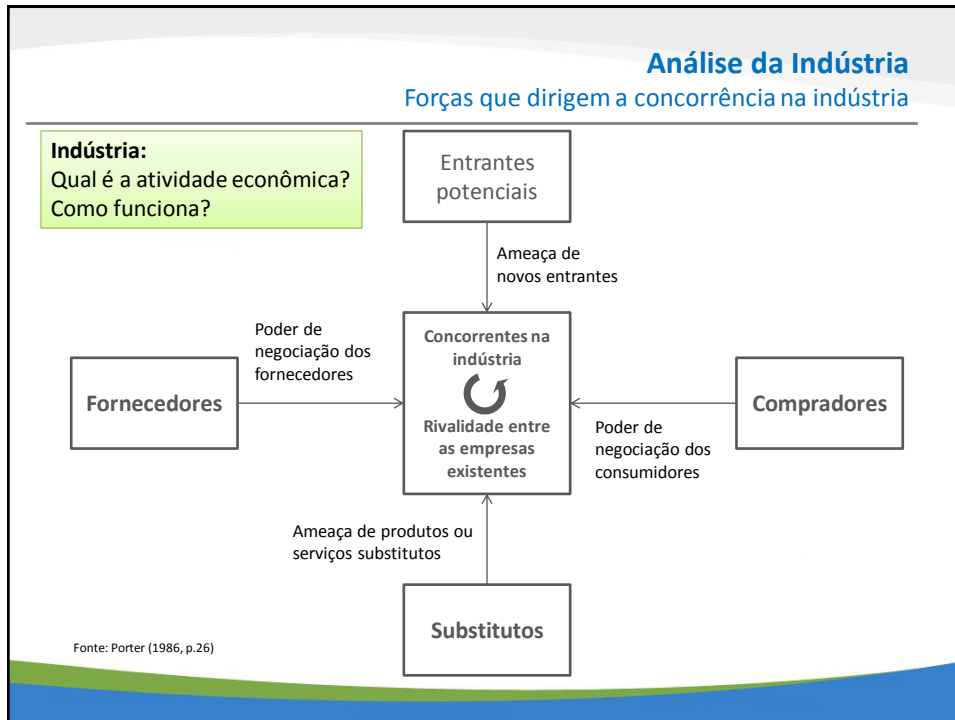
### Sumário

Introdução.....	3
1. Conceituação da indústria.....	4
2. Agentes.....	5
3. Características estruturais e relevância.....	6
4. Ações governamentais.....	7
5. Parecer.....	8
Referências.....	9

### Notas:

- Use figuras, gráficos, etc.
- Adeque o relatório ao público-alvo





## Agentes

### Concorrentes:

- Disputam por posição e geram ações e reações entre os concorrentes, podendo mexer com todos na indústria.
- Disputam por: preço, publicidade, novos produtos, melhores serviços, garantias ao cliente, etc.

### Ameaça de novos entrantes:

- Pode ser uma nova empresa ou integração a montante e a jusante de empresas de dentro ou não da indústria, etc.

### Compradores:

- Forçam preços para baixo, exigem alta qualidade e melhores serviços, jogam concorrentes uns contra os outros.
- Quais as características do grupo comprador? Qual a relação entre suas compras e os negócios totais?

Fonte: Porter (1986)

# Agentes

## Fornecedores:

Podem ser fornecedores tradicionais, trabalhadores intelectuais, colaboradores em geral. São poderosos quando:

1. Concentrados e seus clientes são fragmentados;
2. Ameaçam integrar-se para frente.

## Pressão dos produtos substitutos:

- Substitutos desempenham a mesma função que aquele da indústria.
- Produtos substitutos que exigem atenção: aqueles que apresentam tendências a melhorar a relação entre o preço e desempenho.

## Governo

Nenhuma análise da estrutura industrial estará completa sem um estudo da política governamental atual e futura.

Fonte: Porter (1986)

## Características estruturais e relevância

Modelo das cinco forças de Porter para as Franquias BR-Mania

### Poder de negociação dos fornecedores:

- BR-Mania compra em pequenas quantidades. Fornecedores não entregam produtos nas LCs e negociam com preços altos, quase inviabilizando esse tipo de varejo.

### Fornecedores:

- Aurora
- Bauducco
- Kibon
- Ferrero
- Outros

### Entrantes:

- Bob's
- Café do Ponto
- Habib's
- Godiva
- Outros

### Ameaças:

- Franquias atuando como "fast food" e estabelecem-se nos "drive thru", atendendo aos consumidores que acessam a loja a pé ou de carro.

### Concorrentes:

- Stop & Shop
- AM & PM
- BR-Mania
- Select
- Start Mart

### Compradores:

- Mulheres
- Homens
- Classes A e B
- Idade > 18 < 40
- Cultura elevada
- Solteiros

### Substitutos:

Supermercados que instalem seus próprios postos de gasolina dentro de suas instalações

### Poder de negociação dos consumidores:

- Os clientes das LCs predominam os homens, tenho a maioria nível superior, idade entre 20 e 40 anos, bom posicionamento profissional e alternativas de consumo em diversos pontos da cidade.

Fonte: Adaptado de Gomes; Braga (2004, p. 69)

## Ações governamentais

### BRASIL

- Governo pode proibir a venda avulsa de bebidas alcoólicas em lojas de conveniência, dentro de cidades, para jovens e menores de idade. Isso objetiva reduzir o índice de morte por consumo de drogas lícitas e ilícitas. Especialista, Aloísio Andrade, defende que a medida não se limite aos postos e a legislação também proteja os idosos.

#### Um pequeno parêntese

Governos de províncias e cidades japonesas estudam medidas de combate ao funcionamento 24h de lojas de conveniência. O desligamento das placas de neon para diminuir hábitos noturnos de consumo e a redução do efeito estufa estão entre as causas da proposta. A Associação Japonesa de Franquias é contra a redução do horário de funcionamento.

## Parecer

Atualmente, a ameaça de novos entrantes e de novos produtos ou serviços não é de grande relevância, mas deve **continuar sendo monitorada**, bem como devemos **aperfeiçoar as pesquisas sobre o comportamento dos consumidores** a fim de melhorar nossas soluções para eles.

O poder de negociação dos fornecedores é o mais relevante. Tendo em vista que a loja repassa os custos para o consumidor, sugerimos as seguintes ações, buscando neutralizar essa força:

- **Diferenciar os serviços prestados aos consumidores;**
- **Aumentar o custos de mudança dos consumidores.**

Este parecer apresenta um esforço inicial da Análise da Indústria, aspectos táticos e de curto prazo. Contudo, deve desenvolver-se além de disso, levando **entendimento** aos gestores sobre como lidar com recursos, capacidades e competências (pontos fortes e fracos) diante de estruturas econômicas, tecnológicas, etc. que dirigem as forças competitivas no longo prazo.

## Posicionamento

- **Posicione a empresa quanto as causas básicas de cada força:**

- Escolha como se posicionar de modo exclusivo em relação as 5F. Os pontos fortes e fracos advém da sua situação em relação aos poder dos substitutos, concorrentes, etc.
- Identificam áreas empresariais de maior importância.
- Escolha posições que a concorrência não imite;
- O posicionamento são ações ofensivas, defensivas ou ambas, que proporcionam defesa, influenciam o equilíbrio das 5F a seu favor ou agem contra mudanças futuras nas forças, antes dos concorrentes;

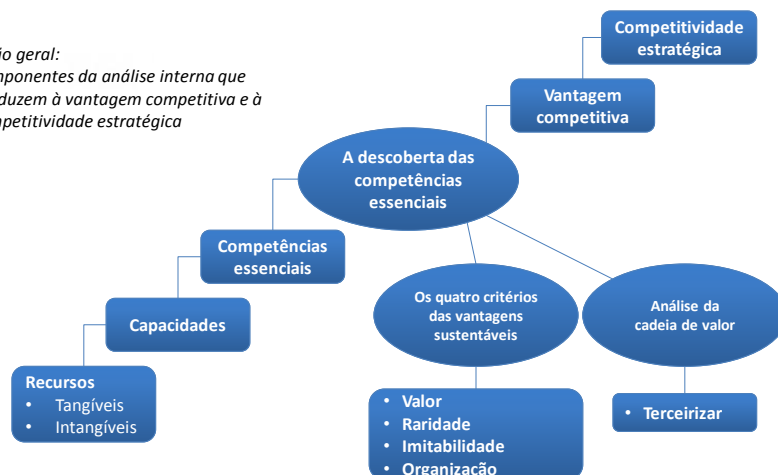
**Estratégia Competitiva** é a busca pelo posicionamento competitivo lucrativo e sustentável contra as forças da concorrência.

Devem ser tomadas decisões de opções excludentes, com incompatibilidade de atividades (**trade-off**)

Fonte: Porter (1999)

## Recursos, Capacidades e Competências

*Visão geral:  
Componentes da análise interna que conduzem à vantagem competitiva e à competitividade estratégica*



Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2005); Barney; Hersterly (2007)

## Recursos

### Recursos Tangíveis

Financeiros	<ul style="list-style-type: none"><li>Capacidade de levantar capital, gerar fundos, lucro de empresa que obteve, dinheiro de empreendedores e credores, lucros retidos, etc.</li></ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>Atributo de grupo de pessoas: estrutura formal de comunicação e planejamento, controle e coordenação, cultura, reputação, relações informais entre grupos.</li></ul>
Físicos	<ul style="list-style-type: none"><li>Tecnologia física usada pela empresa: localização da fábrica, equipamentos sofisticados, depósitos automatizados, etc.</li></ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>Patentes, segredos comerciais.</li></ul>

### Recursos Intangíveis

Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>Conhecimentos, trabalho em equipe entre gerentes.</li></ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>Capacidade científica</li><li>Ideias inovadoras</li></ul>
Reputação	<ul style="list-style-type: none"><li>Reputação entre clientes: nome da marca, percepção de qualidade.</li><li>Reputação junto aos fornecedores: relação de eficiência, etc.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2005); Barney; Herterly (2007)

## Capacidades

- Capacidades são um **subconjunto** dos recursos de uma empresa. Geralmente baseiam-se na perícia funcional dos colaboradores (**conhecimentos e habilidades**) que mantêm coeso os recursos tangíveis e intangíveis, é como um óleo.
- Baseiam-se no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa.

Empresas	Capacidades	Áreas
Gillette	Promoção eficaz dos produtos da marca	Marketing
HP	Execução eficaz de tarefas gerenciais	Gerência
Komatsu	Habilidades de projetar e fabricar produtos confiáveis	Fabricação
Wal-Mart	Utilização eficaz das técnicas de administração logística	Distribuição

Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2005); Barney; Herterly (2007)

## Competências essenciais

É o **aprendizado coletivo** em uma organização, especialmente de **como coordenar** um conjunto diverso de habilidades, recursos e capacidades. Esse conjunto está ligado aos vários negócios da empresa por meio do conhecimento gerencial e técnico, experiência e sabedoria.



- Diferencia a empresa dos concorrentes;
- Propicia uma margem de competitividade (vantagem competitiva);
- É possível de ser reproduzida em outros setores/empresas.

Fonte: Miller (2000); Barney; Herterly (2007); Hamel; Prahalad (1997)

## Modelo VRIO

### Valor:

O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

### Raridade:

O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

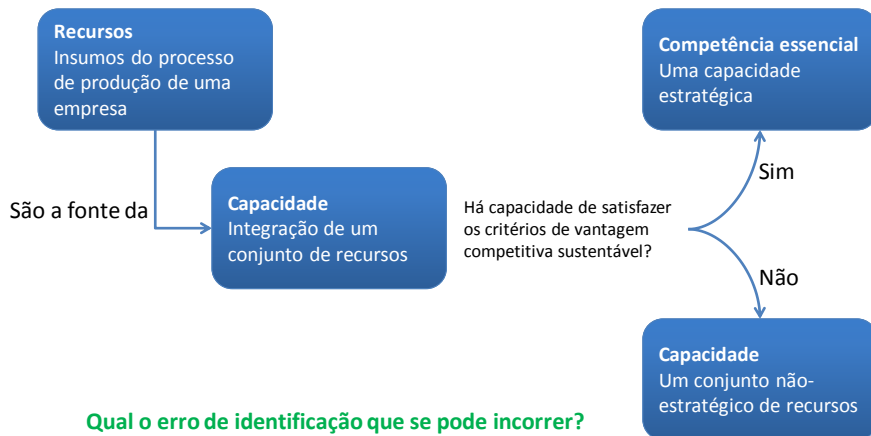
### Imitabilidade:

As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

### Organização:

As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

## Competência essencial como capacidade estratégica



Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2005)

## SWOT

	Interno	Forças	Fraquezas
Externo		1. Boa reputação 2. Extensa capacidade de produção	1. Não preparação da transição do sucessor 2. Fábrica em 1 só localidade
<b>Oportunidades</b>	1. Desenvolvimento da marca internacionalmente 2. Demanda por plantas de produção menores	<b>Desenvolvimento</b> Expansão internacional (F1, F2, O1)	<b>Crescimento</b> Construção de pequenas usinas em outros países (O1, O2, F2)
<b>Ameaças</b>	1. Escassez e preço elevado da gasolina 2. Extrema regulamentação 3. Aumento de competidores 4. Abaixas demandas	<b>Manutenção</b> Considerar motores diesel para as máquinas (A1, F2)	<b>Sobrevivência</b> Saída do negócio (A1, A2, A3, A4, F1, F2)

Fonte: Adaptado de Fleisher; Bensoussan (2003, p. 100)

## Mapa Estratégico

	Oportunidades (O)	Ameaças (A)
Pontos Fortes (+)	Desenvolvimento	Manutenção
Pontos Fracos (-)	Crescimento	Sobrevivência

## Mapa Estratégico I – Sobrevivência (- , A)

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cortes administrativos (viagens, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)</li> </ul>
Enxugamento da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Downsizing</i></li> <li>Aglutinação de unidades organizacionais (ex.: administrativo com financeiro, comercial com marketing, áreas geográficas – região 1 com região 2)</li> <li>Eliminação de unidades organizacionais ou funcionais (ex.: Áreas P &amp; D, Marketing, Treinamento e Seleção)</li> <li>Redução/reestruturação de pontos de venda</li> </ul>
Fusões internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusão de unidades ou áreas de negócio</li> </ul>
Ações reguladoras e políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingerência via associação, ou outros <i>lobbies</i> com o governo para garantir sobrevivência (regulamentação de preços, barreira de entrada para competidores externos)</li> </ul>
Finanças corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renegociação de dívidas</li> <li>Reestruturação do passivo</li> </ul>
Desinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminação de unidades ou áreas de negócio (ex.: venda da fábrica x, eliminação da linha de produtos y, diminuição da participação da área z no <i>portfólio</i> da empresa)</li> <li>Perda do controle acionário</li> </ul>
Cisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repartição dos negócios da empresa pelos sócios/família</li> </ul>
Alienação/arrendamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terceirização da gestão, para garantir a sobrevivência</li> </ul>
Privatização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caso de empresas governamentais</li> </ul>
Saída do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venda total da empresa</li> </ul>
Concordata	
Falência	

Fonte: Souza (2009, p. 39)



## Mapa Estratégico II – Manutenção (+ , A)

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção do ponto de equilíbrio</li> <li>• Esforço para solidificação da marca</li> </ul>
Reação competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias funcionais (marketing, financeira, produção, P&amp;D)</li> </ul>
Nicho de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalização dos negócios nos segmentos A e B</li> </ul>
Especialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção/comercialização de determinados produtos/serviços (escopo estreito)</li> </ul>
Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De áreas logísticas</li> </ul>
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem certificação</li> </ul>
Cooperação implícita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em baixa demanda de mercado</li> <li>• Empresas de menor porte</li> </ul>
Contratação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria de serviços operacionais e logísticos (ex.: Banco24horas)</li> </ul>
Pacificação competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas para promover a indústria como um todo</li> </ul>
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de imagens favoráveis no mercado-alvo (ex.: indústria de cigarros)</li> </ul>
Reações radicais (conluios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de conluios com concorrentes locais para se protegerem de ameaças da quebra da barreira de entrada por empresas de fora</li> </ul>

Fonte: Souza (2009, p. 39)

## Mapa Estratégico III – Crescimento (- , O)

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Penetração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da fatia de mercado (<i>market share</i>)</li> <li>• Aumento da utilização do produto: frequência, quantidade e novas aplicações</li> </ul>
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos pontos de venda</li> <li>• Aumento da planta fabril</li> </ul>
Programas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com certificação</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de produtos diferenciados, inovadores</li> </ul>
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de mercado com base da empresa instalada em outros países (escritórios, sucursais e subsidiárias)</li> </ul>
Coalizão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint venture</i>, consórcio, aliança</li> </ul>
Fusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>A + B = C</math> (nova empresa)</li> </ul>

Fonte: Souza (2009, p. 40)

## Mapa Estratégico IV – Desenvolvimento (+ , O)

TIPO DE ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>De mercado: nacional ou internacional; novos segmentos</li> <li>De produto: mudança na tecnologia de elaboração de produtos e serviços; expansão da linha de produtos; novos produtos</li> </ul>
Finanças corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captação de recursos de médio e longo prazos via financiamento de agências ou bancos de desenvolvimento</li> <li>Securitização (lançamentos de <i>eurobonds</i>, debêntures)</li> <li>Aumento de capital</li> <li>Empréstimos internacionais</li> </ul>
Franquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacional ou internacional</li> </ul>
Programa de reengenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança radical de tecnologia e processos</li> </ul>
Compra e venda planejada de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma empresa compra outra, melhora o novo negócio por um tempo ou desmembra e vende em seguida</li> </ul>
Voluntarismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defesa de movimentos ecológicos</li> <li>Incentivos culturais e sociais de relevância</li> <li>Investimento em economia subdesenvolvida</li> </ul>
Cooptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poucas empresas se reinem e compartilham um serviço com concorrentes menores, e quem se beneficia mais são as maiores</li> </ul>
Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para frente (em direção ao mercado consumidor, a jusante)</li> <li>Para trás (em direção ao mercado fornecedor, a montante)</li> </ul>
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal: relacionada ou não relacionada com o negócio</li> </ul>
Fundação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de fundação (cultural, tecnológica e educacional)</li> </ul>
Holding	Junção do <i>portfólio</i> de unidades e áreas de negócios em uma organização central

Fonte: Souza (2009, p. 40)

## Eficácia e eficiência operacional



**Desempenhar atividades melhor que os rivais, utilizando melhor os insumos.**

- Redução de defeitos, eliminação de desperdícios, adoção de tecnologias mais avançadas, desenvolvimento de melhores produtos e com maior rapidez, motivar funcionários, terceirização, parcerias, reengenharia, qualidade total, benchmarking, competências essenciais, fusões e aquisições, melhoria contínua, etc.

Condição necessária para a produtividade e eficiência

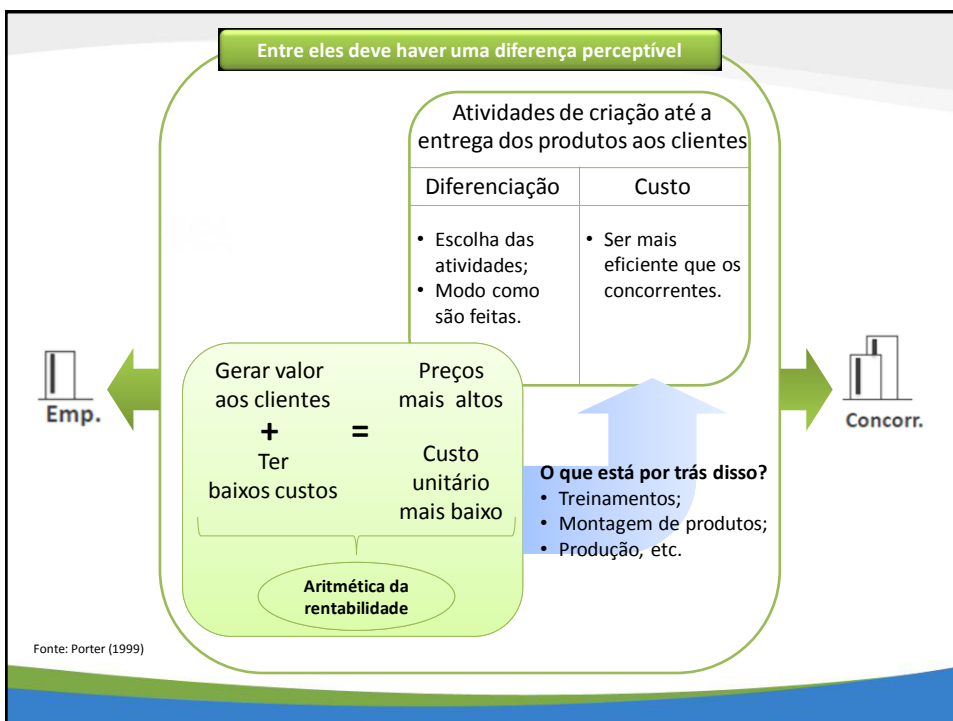
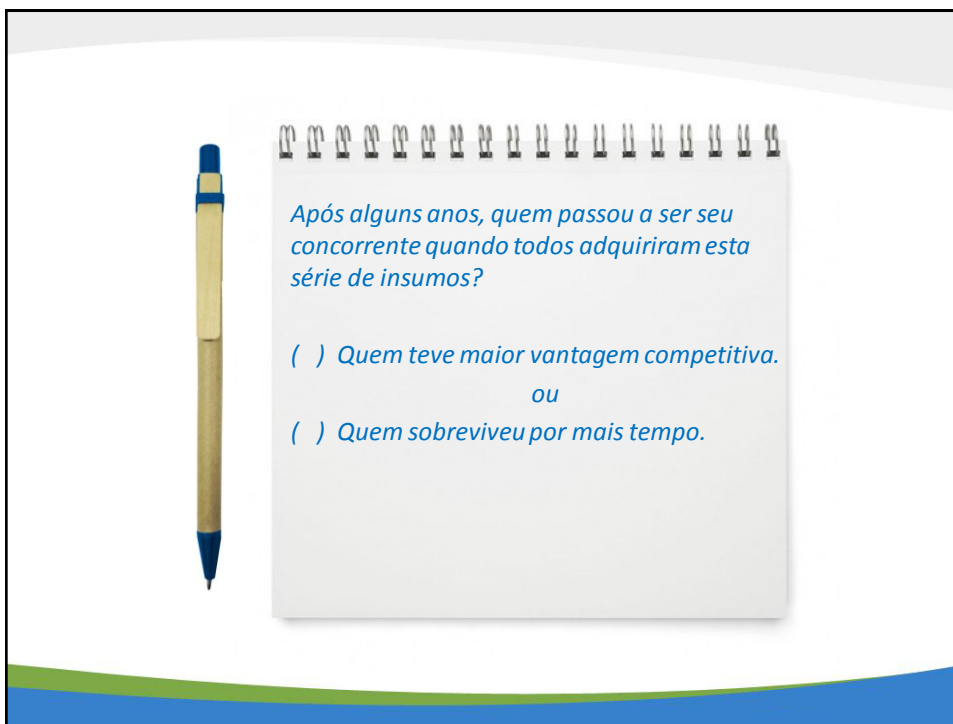
Vieram resolver paradigmas:

- Defeitos e custos
- Preço e qualidade

- Adquire-se vantagem competitiva efetiva;
- Rentabilidade a "curto prazo";
- Mas todos no setor concorrem na mesma trajetória.

Podem ser 10 anos de ganhos incríveis!

Fonte: Porter (1999)



## Tipologia Estratégica de Porter

- Três estratégias genéricas -

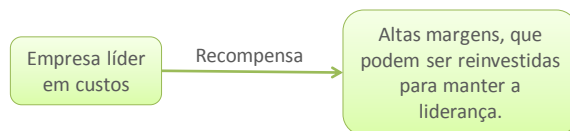


Fonte: Porter (1986, p. 53)

## Tipologia Estratégica de Porter

- Três estratégias genéricas -

### Liderança em Custo



- Estabelecimento de políticas funcionais para redução dos custos
  - Controle de custos/despesas para atingir metas
  - Minimização dos custos nas áreas
- É uma defesa contra: comprador que reduz preço ao nível do concorrente, fornecedores que aumentam custos e novos entrantes.
- Quase sempre se exige: alto *market share*; simplificação da fabricação e equipamentos atualizados; posições vantajosas (bom acesso matéria-prima); no início, preços agressivos e prejuízos.

Fonte: Porter (1999)

## Tipologia Estratégica de Porter

### - Três estratégias genéricas -

#### Liderança em Diferenciação

- Pode-se reduzir custos, não afetando a diferenciação
- A empresa diante das 5F:
  - Melhor posicionada diante de substitutos;
  - A lealdade à marca reduzirá o poder de comparação do consumidor;
- Há riscos:
  - Consumidor trocar de atributos da diferenciação pela economia de custo;
  - Necessidade do consumidor pela diferenciação reduzir;
  - Imitação pelos concorrentes.



Em quais dimensões? Produto durável e disponível em várias revendas, melhor tecnologia e métodos de marketing, imagem da marca positiva, sistema de entrega superior, etc.

Uma série de atributos valorizados pelos clientes.

Fonte: Porter (1999)

## Tipologia Estratégica de Porter

### - Três estratégias genéricas -

#### Enfoque

- Há o enfoque sobre um grupo comprador segmento da linha de produtos mercado geográfico
- Usado: onde os concorrentes são mais fracos ou para selecionar metas menos vulneráveis aos substitutos.
- A empresa é capaz de atender o alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente que o concorrente que compete de modo amplo.

NÃO Sobre toda a indústria

Enfoque em diferenciação	Enfoque na liderança do custo total
Satisfaz melhor as necessidades ao alvo.	Os custos são mais baixos para o atingimento do alvo.

- Pode limitar seu market share.
- Trade-off entre rentabilidade e volume de vendas.

Fonte: Porter (1999)

## Tipologia Estratégica de Porter

### - Três estratégias genéricas -

#### Meio-termo

- Estar em cada estratégia aspirando as vantagens de cada uma, ao mesmo tempo não estando em nenhuma. Pode advir da relutância de escolher como competir.
- Enfocadores, podem, após dominar seu segmento, querer crescer aumentando o volume de vendas (incompatível para aquela estratégia) e ficar no meio termo.
- Poderá haver: cultura empresarial indefinida e conflitos no arranjo organizacional.
- Favorável: quando a estrutura das 5F permitir ou os concorrentes também estiverem no meio-termo.

Diferenciação	Liderança do custo total
Perde clientes que exigem preço baixo	Renuncia os lucros para colocar o negócio fora do alcance das empresas de baixo custo.

Fonte: Porter (1999)

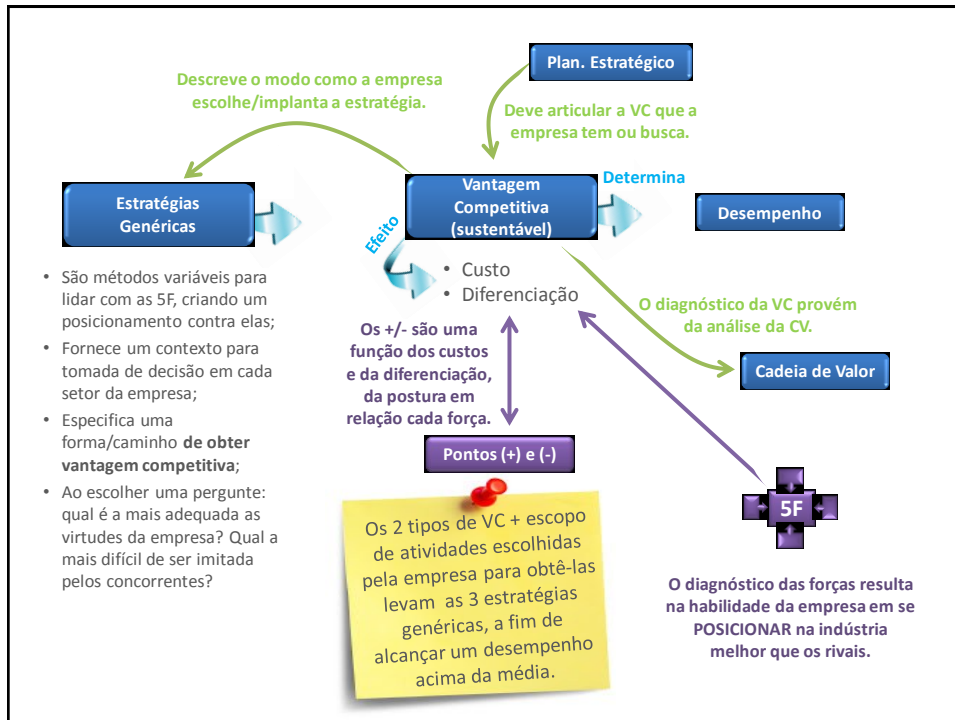
## Cadeia de Valor:

### divide a empresa em atividades distintas

Pode ter um **escopo estreito** ou **amplo** quando atende a vários segmentos, indústrias ou áreas geográficas.



Fonte: Porter (1999, p. 35)



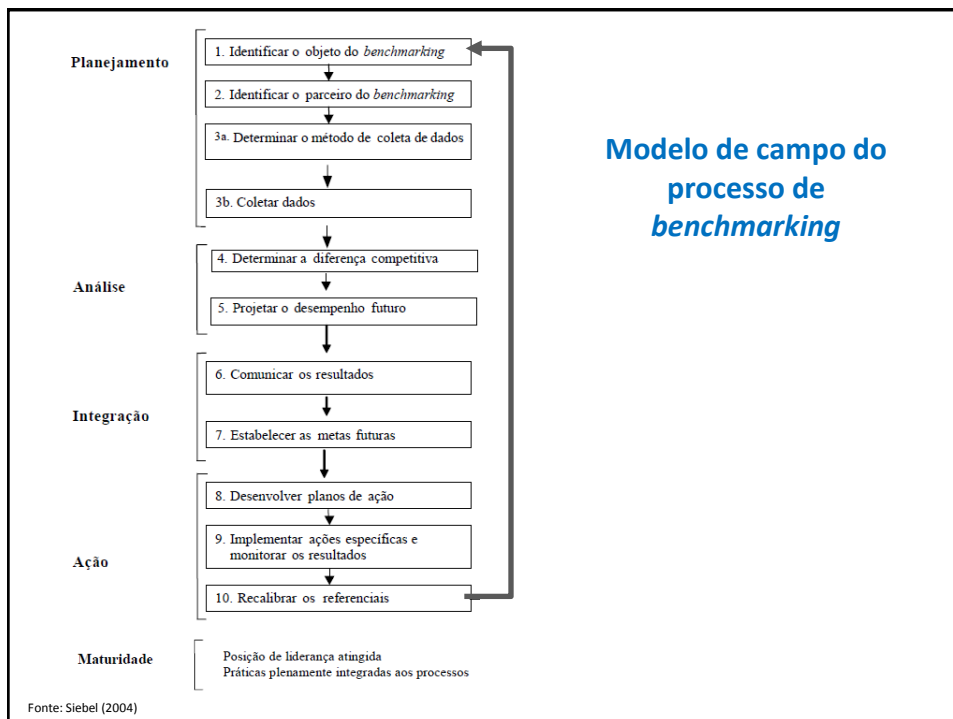
## Benchmarking

- O *benchmarking* é uma técnica que permite **comparação com bases sistemáticas** entre práticas, produtos, serviços, etc. oferecidos pela concorrência ou por empresas de **excelência** (líderes) em algo.
- Com o *benchmarking* podemos ir além do marco referencial estabelecido de excelência e apresentar uma incorporação de práticas ainda melhor, em direção a uma vantagem competitiva.
  - Além de satisfazer o cliente da concorrência ao estabelecer-se ao nível do mercado, a empresa avança em direção a satisfação dos seus próprios consumidores alcançando uma vantagem competitiva superior.

## Tipologia do *benchmarking*

- **Benchmarking competitivo:** compara os concorrentes diretos, quanto: processos, produtos, serviços, etc. Mesmo aqui a troca de informações podem beneficiar todo o grupo participante do *benchmarking*.
  - Nem sempre os concorrentes são líderes algo que viabilize esse tipo de benchmarking;
  - A falta de informações úteis e confiáveis podem ser grandes entraves.
- **Benchmarking genérico:** aplicado em qualquer empresa, mesmo fora do ramo de negócios da organização, mas que tenha práticas de excelência.
- **Benchmarking interno:** identifica as melhores práticas dentro da empresa e dissemina para outros grupos internos da organização. Os dados internos devem estar disponíveis e não há restrição quanto a confidencialidade.

Fonte: Araújo Júnior (2001, In: TARAPANOFF, 2001); Siebel (2004)





# Técnicas Analíticas

**ADM. Wladson de Queiroz Alcântara**

Certificado CIP – I  
CRA/CE: 11.069