



Workshop

Strategic Thinking for Business

Prof. Luiz Alberto Marchetti Maia

profluiz.maia@fiap.com.br

www.linkedin.com/in/MarchettiMaia

FIAP MBA⁺

RESUMO

Entender a importância do pensamento estratégico é imprescindível para a concepção de direcionadores assertivos, especialmente em um momento de acelerada transformação digital. Partindo-se da identificação dos valores que guiam as decisões de uma organização e de seu propósito, ou seja, a motivação para sua existência, é possível fundamentar adequadamente sua missão e projetar uma visão promissora de futuro, compartilhada por todos. Para ser efetivo, o direcionamento estratégico deve ser balizado por equilibrada análise dos impulsores e restritores que influenciam o negócio, bem como da adoção de um correto posicionamento de mercado, acompanhada da convicção de que transformação estratégica significa escolher caminhos diferentes para a criação de valor único. E, ainda, levar em conta que as melhores escolhas são orientadas a objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, com resultados chave precisos e prazos bem definidos, sempre baseados em informações geradas em um virtuoso processo de *Business Analytics*.

Palavras-chave: Pensamento Estratégico. Transformação Digital. Valores. Propósito. Missão. Visão. Impulsores. Restritores. Posicionamento de Mercado. Objetivos Específicos. Resultados Chave. *Business Analytics*.

Sumário

1 PENSAMENTO ESTRATÉGICO E BUSINESS ANALYTICS	5
1.1 Motivação para o pensamento estratégico	6
1.2 Do pensamento à ação	8
1.3 Escolha da sua organização	9
2 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA	10
2.1 Identificação de valores.....	10
2.1.1 Reflexão sobre os valores da organização escolhida	12
2.2 Projeção da visão.....	12
2.2.1 Reflexão sobre a visão da organização escolhida	14
2.3 Proposta de missão.....	14
2.3.1 Reflexão sobre a missão da organização escolhida	16
2.4 Determinação do propósito	21
2.4.1 Reflexão sobre o propósito da organização escolhida.....	23
3 ANÁLISE DE AMBIENTE	24
3.1 Transformação dos negócios	24
3.1.1 O mercado e suas principais forças	28
3.1.1.1 Rivalidade entre os concorrentes	28
3.1.1.2 Ameaça de novos entrantes.....	28
3.1.1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	28
3.1.1.4 Poder de negociação dos fornecedores.....	29
3.1.1.5 Poder de negociação dos clientes	29
3.1.1.6 Pressão exercida pelos órgãos reguladores	29
3.1.2 Reflexão sobre as forças de mercado do setor da organização escolhida	31
3.2 Geração de valor.....	32
3.2.1 Cadeia de Valor.....	33
3.2.1.1 Atividades primárias	33
3.2.1.2 Atividades de apoio	34
3.2.1.3 Reflexão para identificação de atividades que geram valor na organização escolhida.....	40
3.3. Posicionamento estratégico	41
3.3.1 Estratégias genéricas.....	41
3.3.1.1 Liderança em custo	41
3.3.1.2 Diferenciação	42

3.3.1.3 Foco	42
3.3.2 Estratégias eficazes	45
3.3.3 Reflexão sobre o posicionamento estratégico da organização escolhida	45
3.4 Impulsores e restritores.....	46
3.4.1 Análise intrínseca	46
3.4.1.1 Pontos fortes	46
3.4.1.2 Pontos fracos	47
3.4.2 Análise extrínseca	47
3.4.2.1 Oportunidades.....	47
3.4.2.2 Ameaças	47
3.4.3 Reflexões sobre impulsores e restritores da organização escolhida	48
3.5 Fatores críticos de sucesso.....	49
3.5.1 Reflexão sobre os fatores críticos de sucesso para a organização escolhida.....	50
4 CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA	51
4.1 Objetivos estratégicos	51
4.1.1 Reflexão sobre os objetivos estratégicos da organização escolhida	53
4.2 Plano de negócio.....	54
4.2.1 Reflexão sobre a criação de projetos na organização escolhida	56
5 BUSINESS ANALYTICS COMO INDUTOR DE ESTRATÉGIAS	58
5.1 A importância do Business Analytics	58
5.2. Área do <i>Business Analytics</i>	59
5.2.1 Reflexão sobre a criação da área de <i>analytics</i> da organização escolhida	59
REFERÊNCIAS	60
CURRÍCULO DO AUTOR	60

1 PENSAMENTO ESTRATÉGICO E BUSINESS ANALYTICS

A concepção de um plano de negócios com propostas de impacto, baseada em informações assertivas para a tomada de decisão, perpassa pelo *Business Analytics (BA)*. Além de postura inovadora, flexível e atenta às tendências emergentes é imprescindível um apropriado direcionamento estratégico, que leve em conta a essa vertiginosa transformação digital, alavancada por tecnologias disruptivas e por análises cada vez mais sofisticadas, fruto da evolução sem precedentes do *Business Analytics*.

Entendendo *BA* como um processo para a exploração de dados que permite a uma organização planejar suas ações, a partir de tecnologias e métodos avançados de análise estatística de grandes volumes de informações de múltiplas fontes, sua adoção torna-se fundamental para a sobrevivência e evolução em um mercado em permanente mudança.

Assim, a cultura do pensamento estratégico, alicerçado no emprego eficaz da transformação digital, ganha atenção crescente de gestores engajados na mudança da realidade e de empresas desafiadas a viabilizarem objetivos arrojados, pois abre importantes perspectivas, como por exemplo:

- exercitar o **pensamento estratégico** para a definição de direcionamento assertivo;
- posicionar os negócios a partir de apropriada **análise de ambiente**;
- **conceber estratégias** evolutivas para a transformação das organizações;
- implementar **negócios data-driven**.

Discutindo convergência

Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=Us6OfvdpKeo&list=PL1B7ag7XUCPN3_6doo5wUq_u7dae9WqtV

1.1 Motivação para o pensamento estratégico

“Quem não sabe o que quer, quando encontra não o percebe.”
(PROVERBIO CHINÊS)

Há um consenso de que as mudanças acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado, induzindo os profissionais a deixarem de lado o hábito de planejar. Afinal, para que propor estratégias, se o mercado se altera em ritmo exponencial?

E então, o pensamento estratégico pode ser confundido com exercício para apenas fornecer declarações simplistas. Reforçando essa percepção, surgem ideias “revolucionárias” direcionadas às mais novas “prioridades” ou receitas prontas para gestores premidos por resultados instantâneos.

Quando, porém, o pensar estrategicamente resulta em compromisso dos agentes da mudança com objetivos claros e orientados a resultados e quando permite que meras ideias tornem-se estratégias consistentes e, ao mesmo tempo, adaptáveis, o plano estratégico de negócio passa a ser referência obrigatória para o êxito de qualquer organização.

Aqui, alguns questionamentos devem ser destacados para se entender porque muitos negócios e iniciativas promissoras fracassam:

- o direcionamento estratégico é inadequado ou inexistente?
- a análise do ambiente é imprecisa?
- há pouca agilidade na evolução das estratégias?

Esses fatores, se não observados do ponto de vista do pensamento estratégico, constituem-se em dificuldades para o sucesso de qualquer negócio.

Assim, se não existem fórmulas mágicas para viabilizar um negócio, um bom plano pode fazer toda a diferença para aqueles que desejem protagonizar a sua transformação.



Figura 1.1- Motivação para o pensamento estratégico (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 1.2- Motivação para o pensamento estratégico (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 1.3 - Motivação para o pensamento estratégico (3)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

1.2 Do pensamento à ação

"Quem decide pode errar. Quem não decide já errou."

(HERBERT VON KARAJAN)

Uma das maneiras de pensar um negócio *data-driven* é o de aplicar conceitos relacionados à estratégia, à transformação digital, e a sua implementação nas organizações. Neste sentido, nos capítulos a seguir serão apresentadas abordagens entendidas como válidas para uma declaração estratégica adequada e uma análise de ambiente consistente para a concepção de plano de negócios viável.

Dessa forma, para facilitar a assimilação dos conceitos que serão tratados, criaremos uma empresa. A partir da proposta de valor do seu principal negócio serão feitas reflexões, ao final de cada tópico, sobre os temas demonstrados no esquema a seguir:



Figura 1.4- Strategic Design - Visão
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

1.3 Escolha da sua organização

A partir deste tópico, você criará seu próprio negócio para refletir e sedimentar os conceitos que apresentaremos em seguida.

Pense em uma nova organização, na qual você poderá aplicar todos os conceitos que serão abordados (consulte a **figura Strategic Design**).

Serão levantados alguns atributos do modelo de negócio, a começar pelo valor que a empresa criará para seus clientes ou, simplesmente, **proposta de valor**, e o **nome** da organização responsável pela entrega dessa proposta.

Qual a proposta de valor e o nome da organização que você imagina para viabilizar a transformação de uma ideia em um bom negócio?

Proposta de valor: _____

Nome da nova organização: _____

E à medida que os conceitos forem estudados e as reflexões realizadas, a nova organização irá assumindo seus contornos.

Desta maneira, a partir da proposta de valor, será possível exercitar o pensamento estratégico para a concepção de *drivers* voltados à organização sugerida. Seus direcionadores serão resultantes da declaração estratégica da empresa e orientados à implementação de seus objetivos, por meio de projetos embasados em transformação digital conforme ilustrado no fluxograma a seguir:

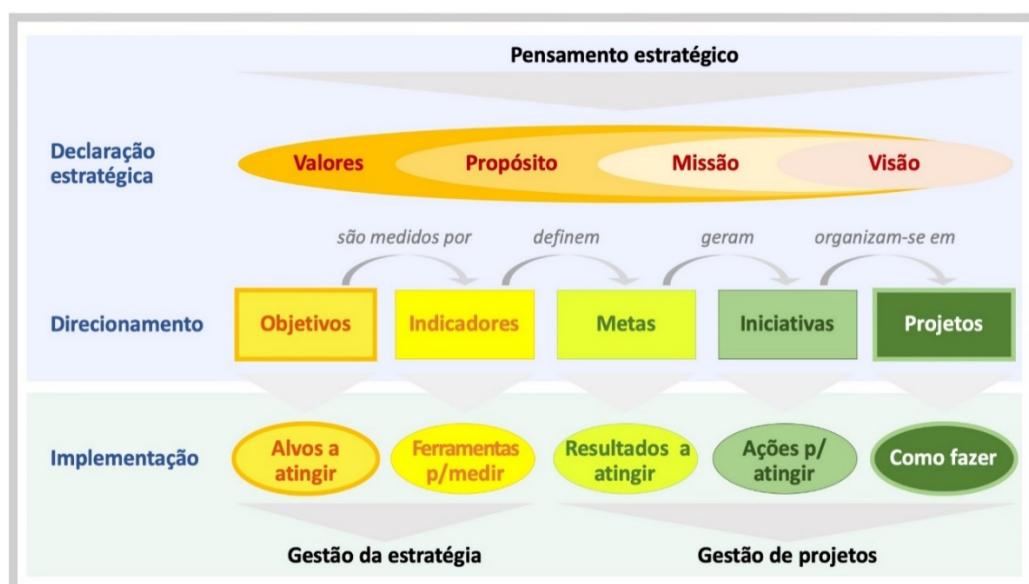


Figura 1.5 – Pensamento Estratégico
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2. DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 Identificação de valores

"Nossos valores básicos podem ser uma vantagem competitiva, mas não foram incorporados por causa disso, e sim porque definem o que defendemos. E nós os defenderíamos mesmo que se tornassem uma desvantagem competitiva." **(RALPH LARSEN)**

Os valores são crenças que, explícita ou implicitamente, guiam nossas decisões, incluindo aquelas que se refletem na empresa da qual fazemos parte. Estão na base da cultura corporativa e definem seus comportamentos inegociáveis. São os princípios indispensáveis que mantêm todos unidos ao longo da existência.

Formando uma família de preceitos permanentes, esses valores não requerem qualquer justificativa externa: têm importância intrínseca e são defendidos por todos da organização.

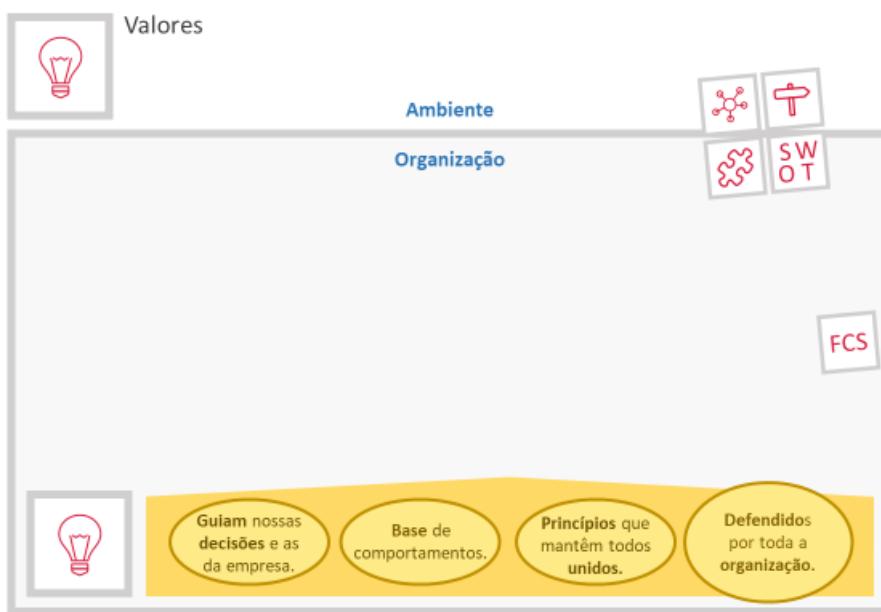


Figura 2.1- Valores (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Algumas questões podem auxiliar a identificação de valores consistentes:

- Quais valores você respeita e gostaria que seus filhos respeitassem?
- Daqui a 50 anos eles continuarão tão verdadeiros como hoje?
- Você continuaria a acreditar neles mesmo que se tornassem desfavoráveis?



Figura 2.2 – Valores (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Não raramente, a força de uma organização nasce de seus valores, refletidos em seus comportamentos, como podem ser observados nos seguintes exemplos:



"Criatividade, sonhos e imaginação." Disney

"A democracia funciona na web." Google

"Integridade e honestidade." Microsoft

"Comportamento ético." Nestlé

"Paixão pela vitória." Procter&Gamble

"Responsabilidade social." Fiat

"Transparência em todos os relacionamentos internos e externos." Bradesco



Figura 2.3 – Valores (3)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2.1.1 Reflexão sobre os valores da organização escolhida

Antes de definirmos os valores organizacionais, é importante que se faça uma reflexão sobre os valores pessoais, pois dificilmente alguém defende aquilo que não acredita. Pense nas crenças que guiam suas decisões, examine as possibilidades e estabeleça um ou dois valores pessoais:

1. _____
2. _____

Agora, partindo da reflexão sobre os valores pessoais, você deve propor três valores para a organização que você está criando:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2 Projeção da visão

*“Aonde fica a saída?” - perguntou Alice. “Depende” - respondeu o gato.
“Preocupa-me pouco aonde ir” - disse ela.
“Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas” - arrematou o gato.*
(LEWIS CARROLL)

Afinal, o que representa a visão?

A visão para um negócio é o sonho compartilhado por todos em uma organização. Ela delineia o futuro, projetando sua imagem de sucesso. É o conjunto de aspirações que se consegue enxergar no horizonte, mais do que expressando a ambição dos colaboradores, proprietários ou acionistas, idealizando a expectativa de algo relevante para o mundo.

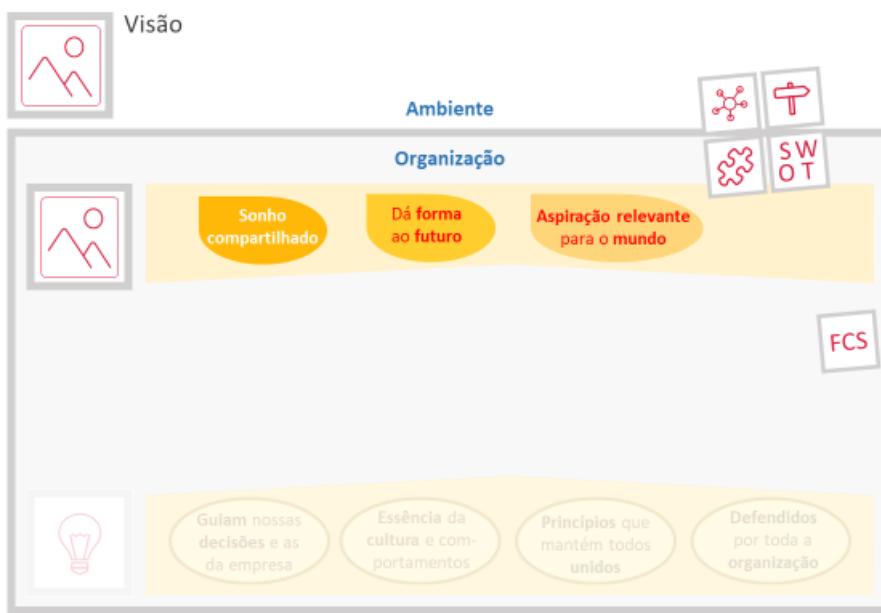


Figura 2.4 – Visão (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Como resultado de profunda reflexão, fundamentalmente, a visão deve comunicar:

- o que a organização se propõe a oferecer de exclusivo e singular;
- aonde ela quer chegar;
- a motivação que inspira seus colaboradores para o futuro;
- como idealiza ampliar sua proposta de valor.



Figura 2.5– Visão (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2.2.1 Reflexão sobre a visão da organização escolhida

Agora vamos refletir sobre a visão que você irá projetar para sua nova organização. Retome o tópico 2.2 para recordar a definição. Você deve focar um futuro promissor para seu negócio e propor uma visão motivadora e inspiradora.

Em uma frase, qual é a visão para a sua organização?

2.3 Proposta de missão

“Algumas pessoas querem que aconteça. Umas desejam que aconteça. E outras fazem acontecer.”
(MICHAEL JORDAN)

A missão é o certificado de identidade da empresa que traz embutida a motivação para sua existência, auxiliando a revelar seu propósito. Assim, deve apontar como a organização impactará a vida das pessoas.

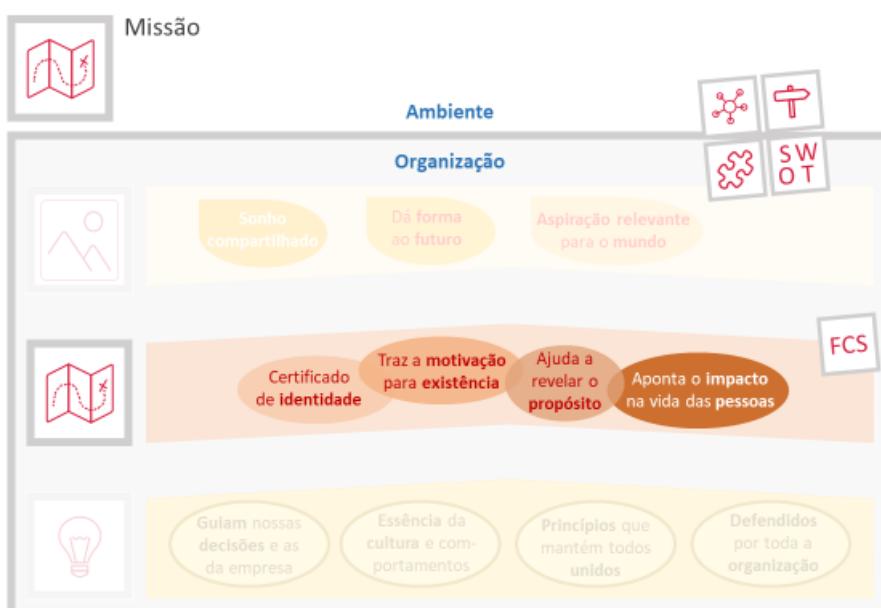


Figura 2.6 – Missão (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Para que seja significativa, a missão deve expressar:

- o que a empresa faz para alcançar a visão de forma sustentável;
- suas linhas de negócio;
- a proposta de valor para seu público;
- como ela direciona seus esforços para proporcionar retorno aos investidores.



Figura 2.7 – Missão (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A missão também deve ser ampla o suficiente para permitir a evolução criativa dos negócios da empresa, conforme exemplificado a seguir:

Ideia restrita	Ideia ampla
Produzir fertilizantes Fabricar cosméticos Vender jornais e revistas Operar parque de diversões Vender carros	Cooperar para a alimentação saudável Oferecer esperanças Compartilhar informações Proporcionar felicidade Oferecer serviços de mobilidade

Quadro 2.1 – Evolução criativa
Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Decida sua visão

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yPziv3ej-AA>

2.3.1 Reflexão sobre a missão da organização escolhida

Agora, vamos pensar na missão da sua organização. Retome o tópico **2.3** para relembrar a definição. Você deve refletir especialmente sobre as linhas de negócio da empresa, ou seja, o que ela faz.

Como você define a missão da empresa, sua razão de ser?

Veja os seguintes exemplos:

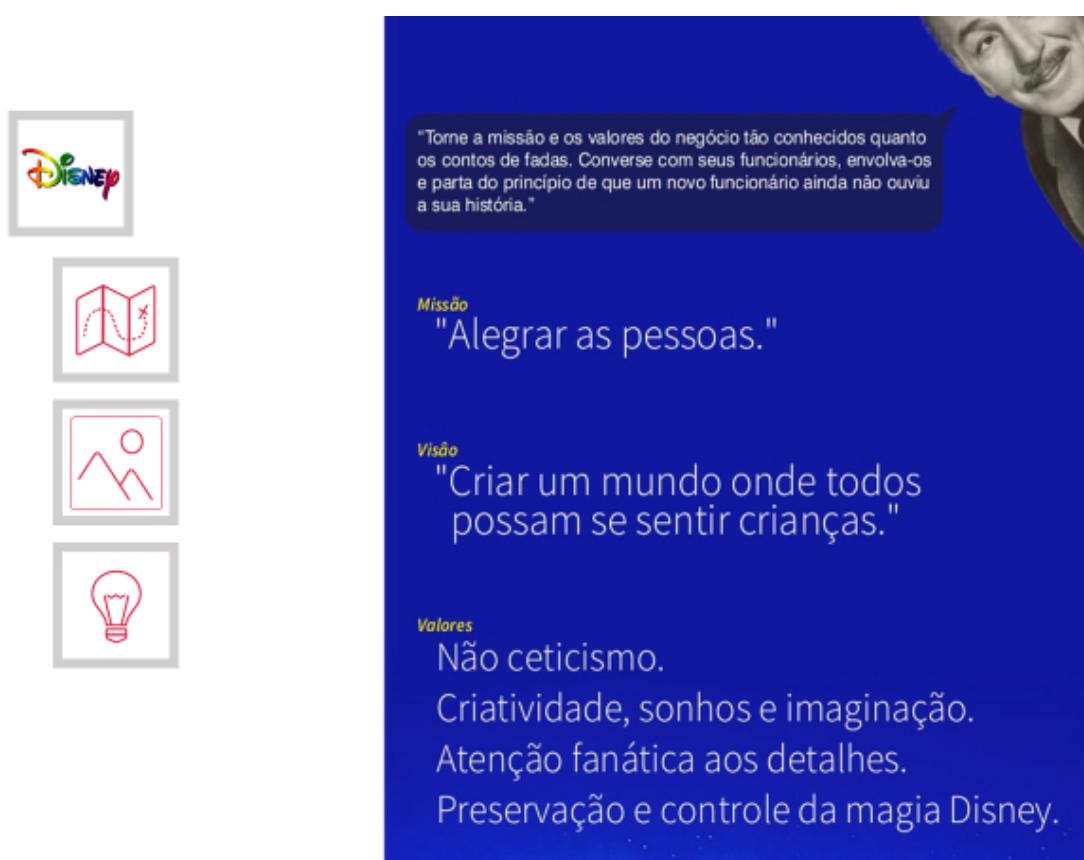


Figura 2.8- Disney
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

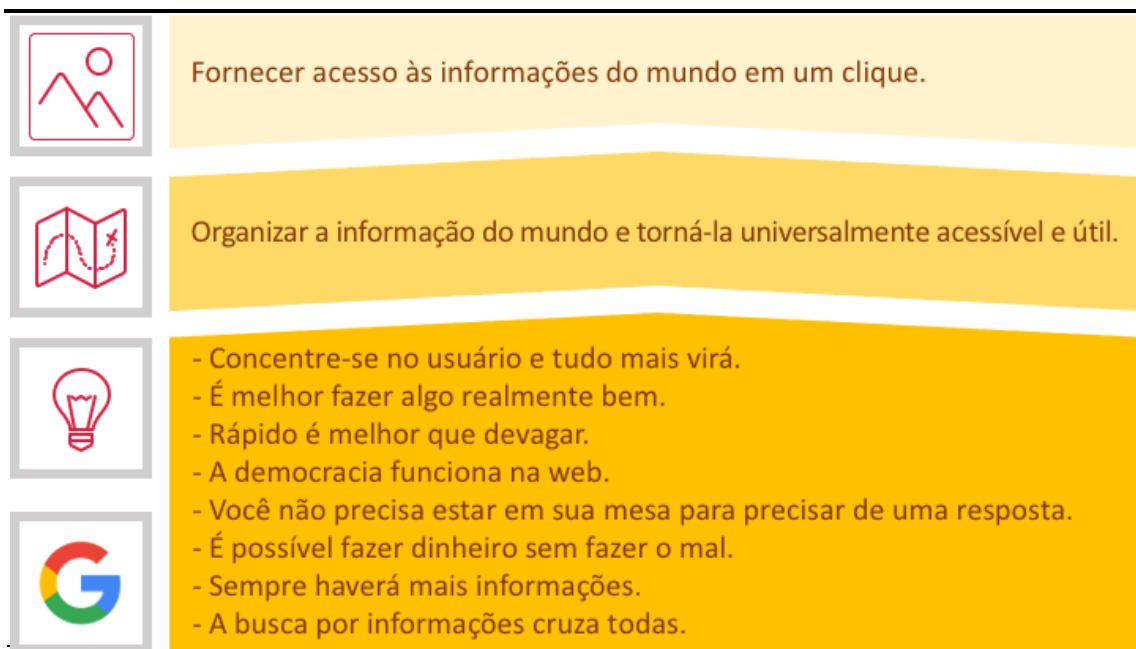


Figura 2.9 – Google
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

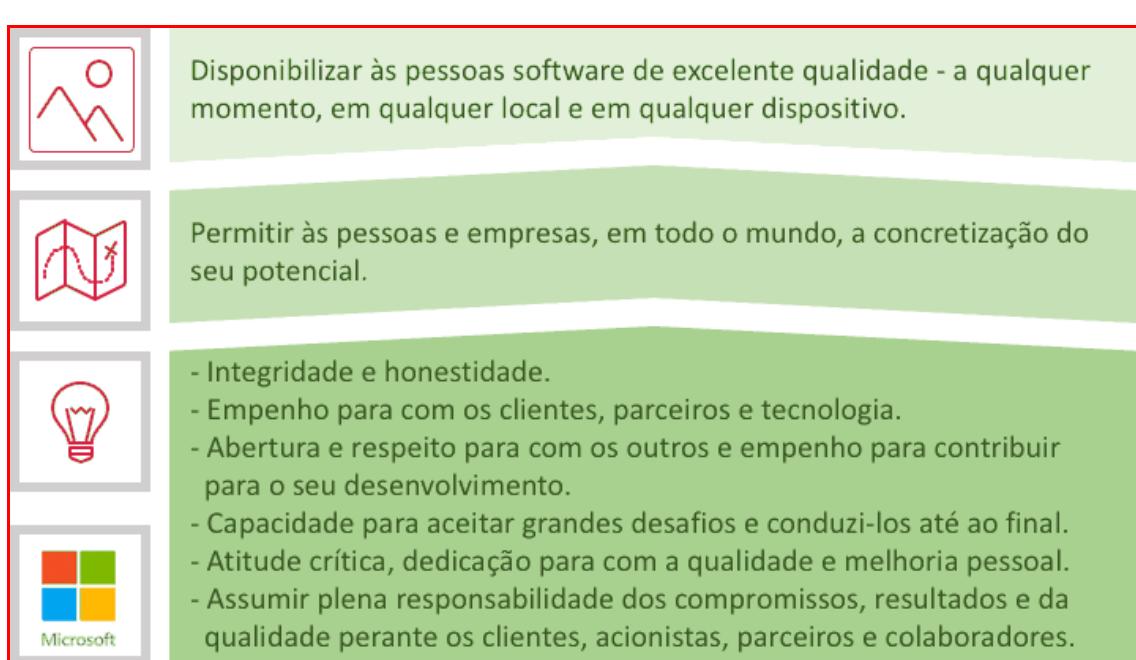


Figura 2.10 - Microsoft
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

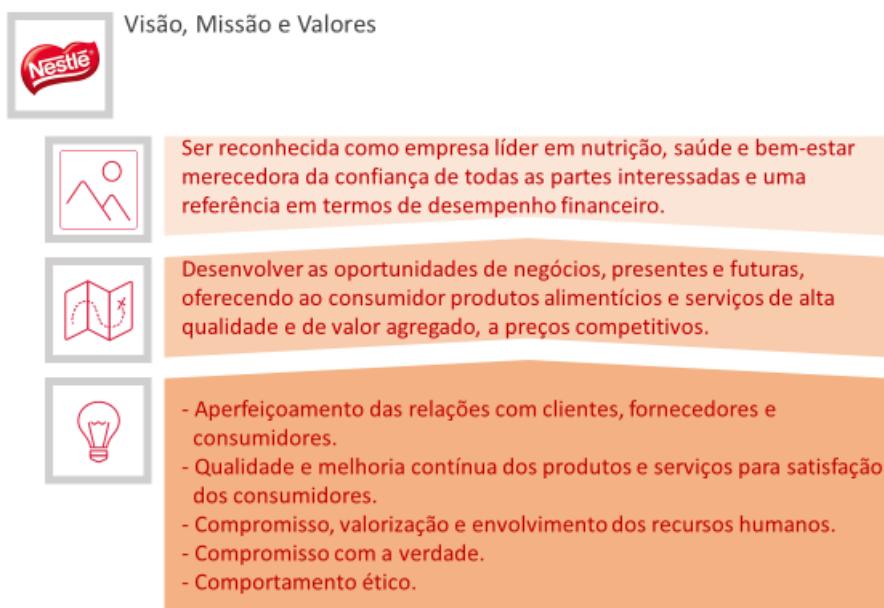


Figura 2.11 – Nestlé

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

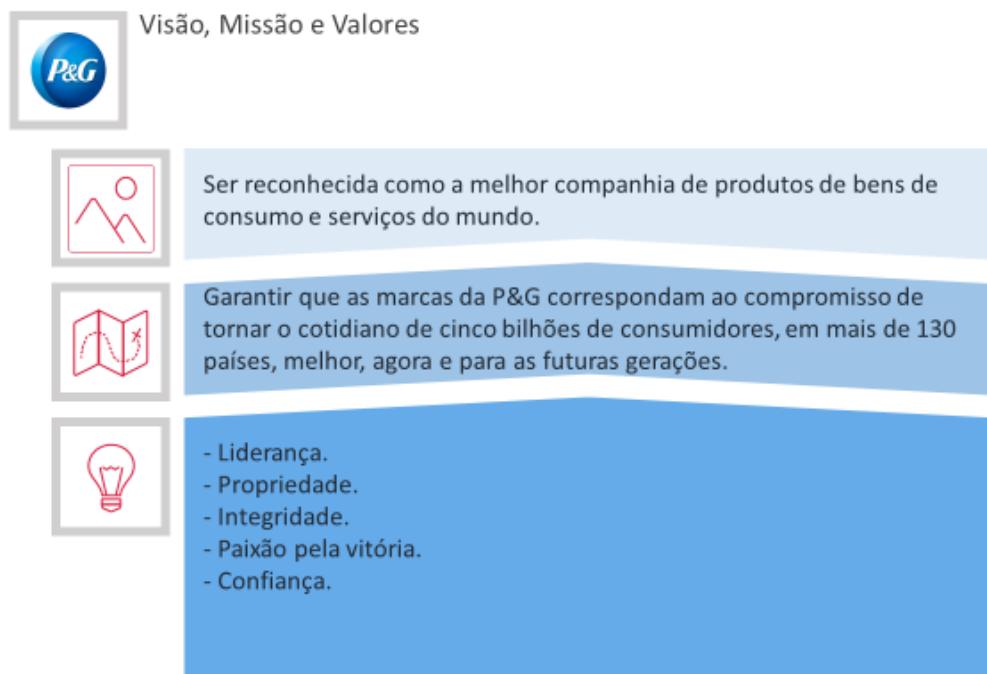


Figura 2.12 – P&G

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

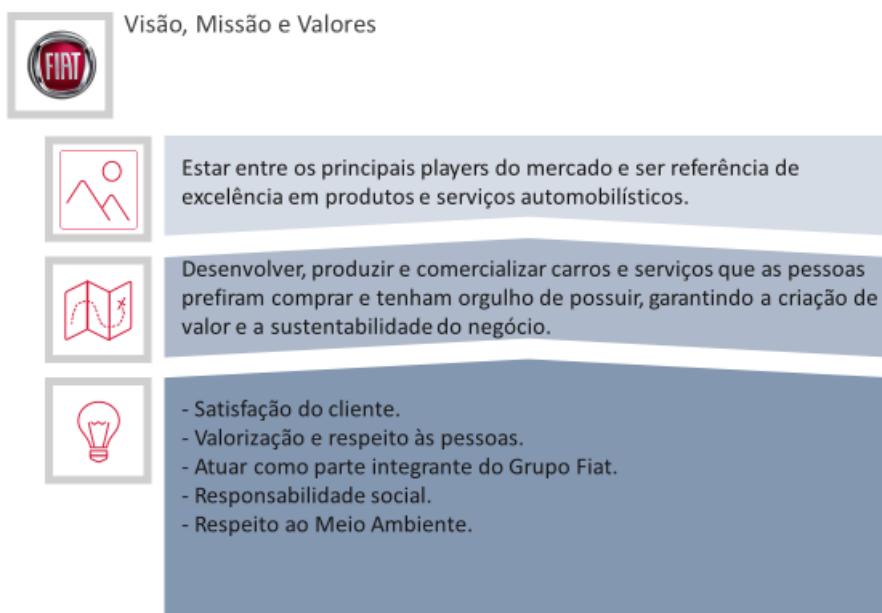


Figura 2.13- Fiat
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

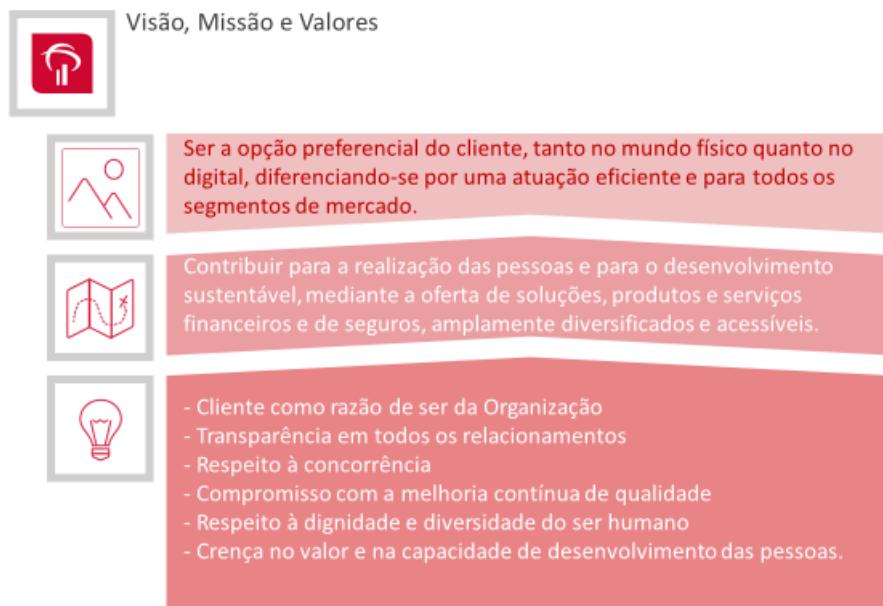


Figura 2.14 - Bradesco
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2.4 Determinação do propósito

“Propósito é o potencial criativo mais profundo que a organização pode expressar de forma sustentável no mundo.”
(BRIAN ROBERTSON)

Em geral, conceitos surgem, desaparecem, alternam-se, evoluem. De simples teoremas às mais sofisticadas teorias, das mais diversas naturezas. Em comum, invariavelmente, buscam enquadrar a realidade ou instigar sua mudança. No campo da gestão estratégica não é diferente.

Os valores, a missão, a visão, o posicionamento estratégico, a proposta de valor, o propósito e tantos outros termos trazem à luz a essência das instituições, abstraindo-se desta afirmação vertentes mais “apaixonadas” que, por vezes, tentam insuflar alguma “nova” formulação, em detrimento de outra.

Especificamente o propósito, mais que um novo conceito, busca amalgamar outros, já consagrados. Emano dos valores, enquanto reflete aquilo que nasce da alma de uma organização. Importa da missão a fonte que inspira sua existência, expressando o impacto que causa na vida das pessoas. E ajuda a desvendar sua visão, enquanto traz embutido o sonho original que mostra para onde ela está indo.



Figura 2.15 – Propósito (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Se no âmbito privado, propósito é o que confere sentido à vida dos indivíduos, movendo-os à frente, para as corporações exprime a declaração de como desejam colaborar para a sociedade e o que seria perdido se tal contribuição deixasse de ser realizada. Sendo o elemento da estratégia voltado à demanda do negócio, reflete a proposta de valor para os clientes.

Uma vez que os valores representam a essência da cultura de uma empresa, indicando **como** ela toma suas decisões, a visão delineia o futuro, apontando **aonde** quer chegar, e a missão identifica **o quê** ela faz para chegar lá, ao se debruçar apropriadamente nestas formulações, estará se revelando o propósito de uma entidade ou, simplesmente, o **porquê** de sua existência, sua razão de ser.

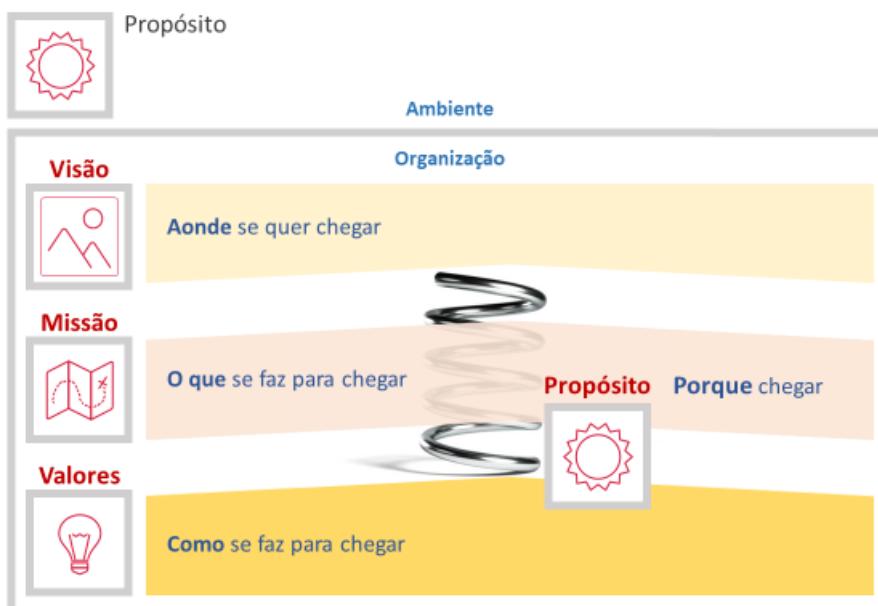


Figura 2.16 – Propósito (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O domínio destes conceitos, somado à compreensão do ambiente no qual as pessoas e suas organizações se inserem é um importante passo para a concepção de ideias alinhadas a um propósito transformador, com alto potencial para criação de valor de maneira sustentável.

Os exemplos a seguir mostram como duas empresas extraíram seus propósitos do cerne de suas propostas de valor. O primeiro é o da Lenox, fabricante de instrumentos de corte:

- “Vencer qualquer obstáculo, trazer a inspiração que constrói todos os sonhos que a engenhosidade humana é capaz de conceber” (proposta de valor) => => “Trazemos para o mundo a paixão por vencer obstáculos” (propósito).

Já a Graco, que produz artigos infantis, tem um propósito inspirado no cuidado com os pais:
=> “Cuidamos dos pais, para que eles possam cuidar melhor dos seus filhos”.

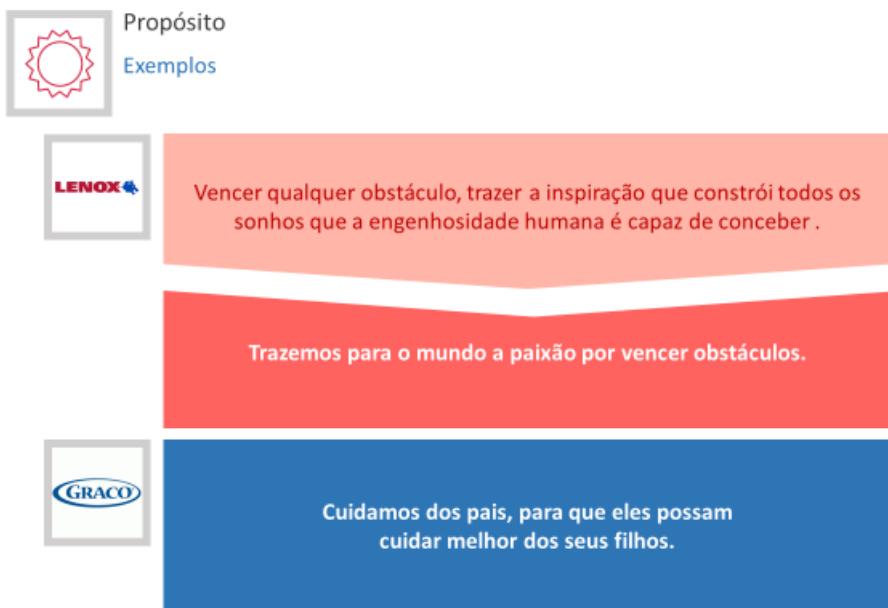


Figura 2.17 – Propósito (3)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2.4.1 Reflexão sobre o propósito da organização escolhida

Tendo por base os conceitos e exemplos apresentados no tópico 2.4, o propósito de sua organização deve complementar, e não repetir, os enunciados da visão e da missão. Deve expressar o **porquê** da existência da empresa com uma frase curta, preferencialmente iniciada com verbo na primeira pessoa do plural.

Então vamos lá: qual é o propósito de sua organização?

3. ANÁLISE DE AMBIENTE

3.1 Transformação dos negócios

“Se você deixar os clientes insatisfeitos no mundo real, eles vão contar para seis amigos. Se fizer o mesmo no mundo digital, cada um deles vai contar para seis mil contatos clientes.”

(JEFF BEZOS)

A convicção de que transformação estratégica significa escolher caminhos diferentes para criar valor único, e não mais para buscar ser o melhor, abre espaço para todos.

Um dos maiores expoentes em gestão estratégica, Michael Porter (1979), não apenas fundamenta com excelência análises sobre o ambiente de negócios, mas inspira diversos pesquisadores em estudos sobre como a acelerada transformação digital vem impactando a estratégia. Mas há de se observar as evidências reveladas pela análise do mercado:

- o que torna uma empresa vulnerável a seus concorrentes, novos entrantes e produtos ou serviços substitutos;
- o poder de negociação dos fornecedores, que se esforçam em vender dependência para clientes que compram tudo, para receber mais por menos;
- os parâmetros para se medir desempenho superior num mercado em transformação constante.

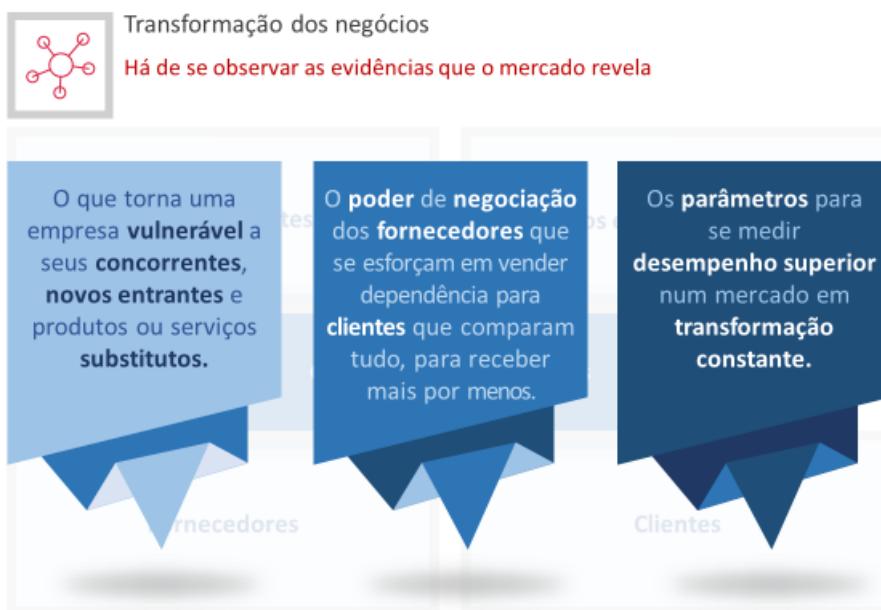


Figura 3.1- Transformação dos negócios (1)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

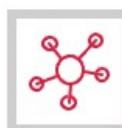
A boa notícia é a de que trabalhos realizados para organizações das mais diversas naturezas e lugares mostram que a estrutura de um setor está sob influência destes mesmos *players*, por mais diferentes que os setores sejam na superfície.

A estrutura dos setores também tende a ser bem estável ao longo do tempo, ainda que os negócios mudem vertiginosamente. O exame atento da estrutura de um determinado setor revela como nele se cria e se compartilha valor para alcançar resultados.



Figura 3.2 - Transformação dos negócios (2)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Algumas das escolhas, exemplificadas na sequência, demonstram como as empresas buscaram novos caminhos para criarem valor singular para seus clientes:



Transformação dos negócios

Transformação estratégica significa escolher **caminhos diferentes** para criar valor único, não mais para buscar ser o melhor



Ambos, **líderes do varejo**

⇒ Preços baixos todos os dias

⇒ Estilo associado a preços menores



Aluguel de **carros na própria cidade** (45% da demanda)

⇒ com a Alamo, National e Car Share: maior grupo da América Norte



Aluguel de **carros por períodos curtos**

⇒ principal opção em grandes cidades dos USA, Canadá e Europa

⇒ modelo adotado em várias cidades: São Paulo (Turbi, 2018)



Fusion (2010) surpreendeu pela **qualidade**, acrescentando **preço**

⇒ 25% do lucro

Híbrido

⇒ sobrepreço compensado pela economia de combustível

Figura 3.3 - Transformação dos negócios (3)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Transformação dos negócios

Transformação estratégica significa escolher **caminhos diferentes** para criar valor único, não mais para buscar ser o melhor



Ao invés de fabricar, **monta** computadores

⇒ entre as maiores de tecnologia (comprou EMC, US\$ 67 Bi, 2016)



Baixos custos e menores preços ⇒ voos sempre lotados



Custos 10% menores

⇒ preços 5% menores



Custos 20% maiores

⇒ preços 35% maiores



Figura 3.4 - Transformação dos negócios (4)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 3.5 - Transformação dos negócios (5) - Cirque du Soleil
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 3.6 - Transformação dos negócios (6)
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.1.1 O mercado e suas principais forças

3.1.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

De acordo com Porter (1979), a rivalidade entre os concorrentes, por determinar o grau de competitividade de um setor, é considerada como a mais significativa das cinco forças (concorrentes; novos entrantes; produtos ou serviços substitutos; fornecedores; clientes) propostas por ele. Situa-se no próprio setor, enquanto as demais forças são externas. É exercida por competidores diretos, de força e tamanho semelhantes, com produtos e serviços similares.

Alguns parâmetros delimitam a competitividade entre os concorrentes, como o *market share*, o valor dos custos fixos e logísticos, o ritmo de crescimento do setor e as barreiras para saída, como por exemplo, ativos específicos, restrições socioambientais e relações estratégicas.

3.1.1.2 Ameaça de novos entrantes

Qual é a chance de novos concorrentes entrarem no mercado para oferecer um serviço ou produto similar ao seu? Ao analisar essa ameaça, devemos considerar o crescimento do segmento de mercado, lucratividade do setor, crescimento da economia e também a diferenciação do serviço frente a esses concorrentes.

Um mercado em expansão, atrativo e de fácil entrada são pontos suficientemente fortes para aumentar a ameaça de novos entrantes em um dado segmento. Essa ameaça é inversamente proporcional às barreiras contra sua entrada. Aqueles que superam tais barreiras podem redefinir produtos ou serviços, trazer capacidades inéditas e fixar diferentes padrões de consumo, a fim de obterem vantagens competitivas de custo ou diferenciação.

Já aquelas empresas provenientes de outros mercados geralmente alavancam seus recursos para disputarem uma fatia do negócio, provocando um novo arranjo das forças competitivas.

Dentre as barreiras para novos entrantes, destacam-se o conhecimento da marca dos competidores tradicionais, o capital necessário à entrada, patentes, *know-how* e o acesso aos canais de distribuição e às matérias-primas.

3.1.1.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Esta ameaça decorre de produtos ou serviços que, mesmo possuindo características diferentes, substituem os tradicionais, satisfazendo ou superando as expectativas dos clientes.

Ainda que o mercado estabeleça um teto para os preços ou que as empresas melhorem a qualidade de seus produtos ou serviços, os substitutos podem trazer grandes prejuízos e impactos irreversíveis ao crescimento do setor.

Os riscos para os concorrentes tradicionais serão mais significativos quanto mais favorável for a relação preço/desempenho dos substitutos, maior for a propensão do comprador para sua aquisição e menores forem os custos de substituição.

3.1.1.4 Poder de negociação dos fornecedores

Esta força deriva da pressão que os fornecedores exercem sobre os clientes, principalmente aqueles com pequena participação em seu faturamento, por meio do aumento de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços.

Provedores que fornecem grandes volumes conseguem, por exemplo, pressionar a rentabilidade de um setor incapaz de embutir os aumentos de custos em seus preços.

Assim, o poder de barganha é maior quando há concentração de fornecedores, seus produtos são essenciais ao comprador e não existem produtos substitutos ou o custo para trocá-los é alto. Nesses casos, cabe à organização buscar um rearranjo dessa cadeia de fornecedores.

3.1.1.5 Poder de negociação dos clientes

O poder tem origem na decisão dos compradores aceitarem ou não o preço do produto ou serviço. Dentre outros fatores, a força dos clientes aumenta quando suas compras são em grande volume, os produtos ou serviços a serem adquiridos são de uso exclusivo, há opções de substitutos, o custo para mudança de fornecedor é baixo ou a produção própria é financeiramente viável.

A capacidade de negociação dos clientes também permite a eles decidir melhores formas de pagamento, por exemplo.

3.1.1.6 Pressão exercida pelos órgãos reguladores

Os órgãos reguladores não estão entre as forças tratadas pela teoria de Porter (1979). No entanto, a pressão exercida por eles afeta a lucratividade setorial.

Isto porque esses órgãos estabelecem normas, requisitos, restrições, impostos, juros, taxas, políticas de câmbio, entre outros, que regulamentam tanto as empresas, como seus fornecedores e clientes.

Resumindo, o quadro a seguir traz os principais aspectos das forças de Porter (1979):

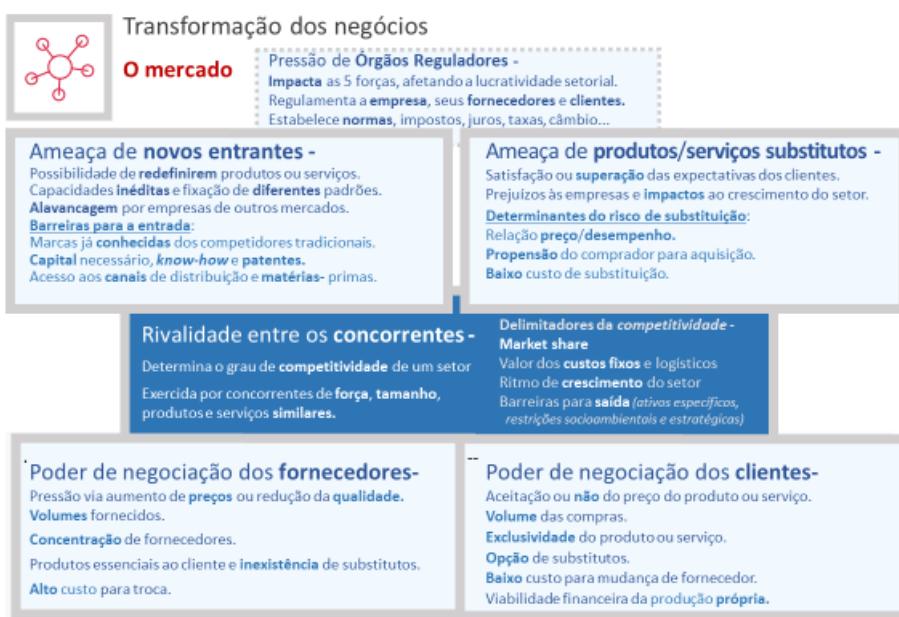


Figura 3.7 -Transformação dos negócios (7) - o mercado
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Para reforçar o entendimento das forças de mercado, vejamos um exemplo não exaustivo do setor bancário:



Figura 3.8 – Transformação dos negócios (8) – Bancos
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.1.2 Reflexão sobre as forças de mercado do setor da organização escolhida

Neste tópico, você analisará as forças do mercado que influenciam o setor de seu negócio. Pesquise os principais *players* de cada grupo e os relate abaixo:

Concorrentes		

Novos entrantes		

Substitutos		

Clientes		

Fornecedores		

Órgãos reguladores que exercem pressão sobre as cinco forças		

3.2 Geração de valor

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de criação pela empresa.”
(MICHAEL PORTER)

A sequência de atividades realizadas por uma organização para projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos ou serviços, refletindo o seu modelo de negócio, é denominada cadeia de valor. Ela, por sua vez, faz parte de um sistema maior de atividades que vai dos fornecedores de insumos ao cliente final para a geração de valor.

Como as diferenças de custos ou preços entre os concorrentes se originam na execução de centenas de atividades, seu exame criterioso permite a identificação daquelas que realmente geram valor para os clientes, revertendo-se em vantagem competitiva para a empresa.

Aqui cabe uma reflexão sobre vantagem competitiva. Embora a expressão venha sendo empregada para qualificar tudo o que uma empresa faz bem e que lhe será útil para se destacar, vantagem competitiva, segundo Porter (1989), relaciona-se à criação de valor único.

Para obter essa vantagem, a empresa deve ter desempenho superior, resultante de custos menores, de grande valor gerado e percebido pelos clientes, o que lhe permite cobrar preços maiores, ou de ambas as situações. Trata-se, portanto, de um melhor desempenho financeiro, obtido a partir de foco dado às atividades com maior potencial para gerarem valor ou diminuírem os custos.

Enquanto as forças de mercado moldam os resultados financeiros de todo um segmento, a vantagem competitiva determina os ganhos financeiros, ou margem, de cada concorrente.

A relevância das atividades varia conforme o segmento da organização. Por exemplo, a logística de entrada é fundamental para redes de supermercados, já o marketing diferencia empresas de alimentos e bebidas. A lógica aplica-se, inclusive, para organizações sem fins lucrativos, nas quais deve-se investir em atividades com menores custos de atendimento ou maior valor para seu público.

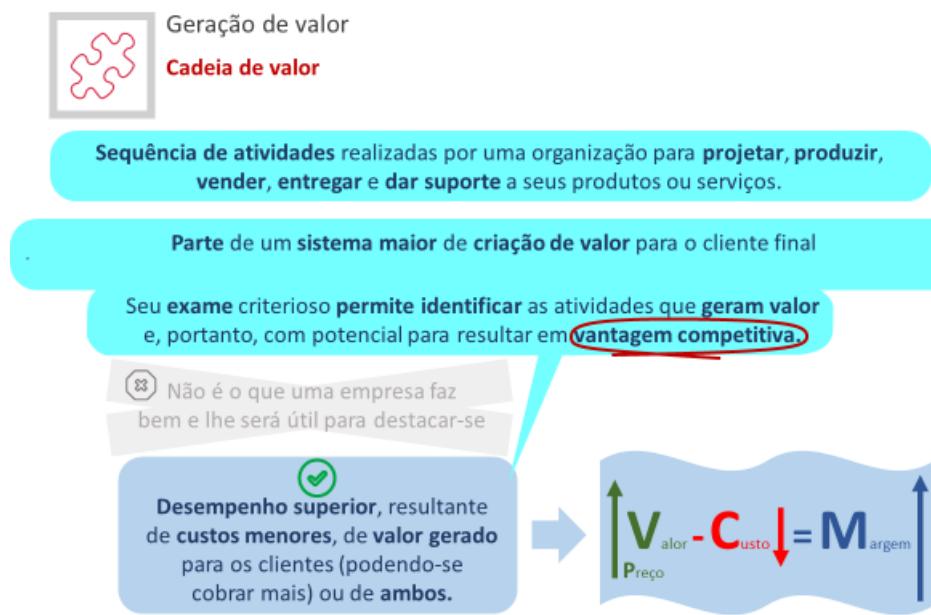


Figura 3.9 - Geração de valor (1) - cadeia de valor
Fonte: elaborador pelo autor (2020)

3.2.1 Cadeia de Valor

Para facilitar a identificação das atividades de valor desenvolvidas pelas empresas, Porter (1985) propõe um modelo genérico, comum à maioria dos negócios, decompondo-o em cinco grupos de atividades primárias e quatro grupos de atividades de apoio.

3.2.1.1 Atividades primárias

São aquelas que se relacionam diretamente à criação dos produtos e serviços, sendo mais perceptíveis pelos consumidores finais.

Em cada grupo de atividades, destacam-se:

- **logística de entrada:** processos de recepção, armazenamento, controles e redistribuição de insumos (dados, componentes, matérias-primas etc.);
- **operações:** transformação de *inputs* em *outputs* com valor agregado (informações, análises, produtos, serviços etc.);
- **logística de saída:** atividades necessárias à disponibilização dos produtos e serviços;
- **marketing e vendas:** iniciativas de marketing convencional e digital, pesquisas de mercado e de satisfação de clientes, publicidade e venda dos produtos ou serviços;
- **serviço de pós-venda:** atendimento ao cliente, assistência técnica e outras atividades para acrescentar valor aos produtos ou serviços.

3.2.1.2 Atividades de apoio

As atividades de apoio como o próprio nome indica, suportam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias. Normalmente são imprescindíveis e comuns a quaisquer empresas.

Normalmente, as principais atividades de cada grupo são:

- **infraestrutura gerencial**: planejamento, administração, gestão ambiental, da qualidade, da rede de relacionamentos, contabilidade e finanças;
- **gestão de recursos humanos**: processos de recrutamento e seleção, capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos, motivação, cargos e salários;
- **desenvolvimento tecnológico**: P&D, projetos de produtos e serviços, automação de processos, *design* e suporte de TI a todas as atividades da cadeia de valor;
- **administração da cadeia de fornecimento**: relacionamento com parceiros, gestão de fornecedores e processos de compra de informações, materiais e serviços, entre outros.

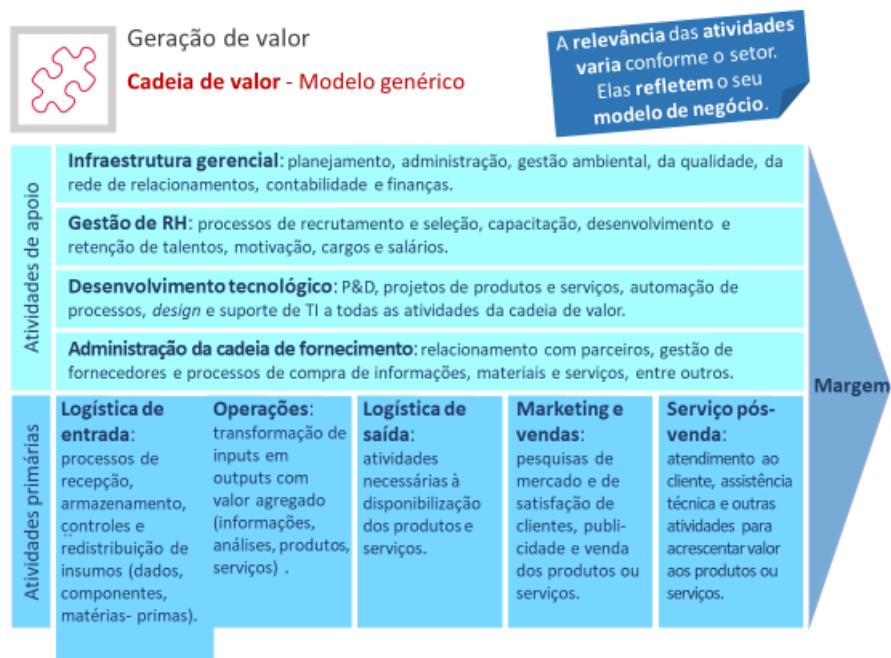


Figura 3.10 - Geração de valor (2) – modelo genérico

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Entendendo a Cadeia de Valor de Porter

Disponível em: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

Vejamos agora o exemplo da cadeia de valor do setor bancário, mostrando atividades que podem gerar benefícios para os clientes ou reduzir custos, resultando em vantagem competitiva:

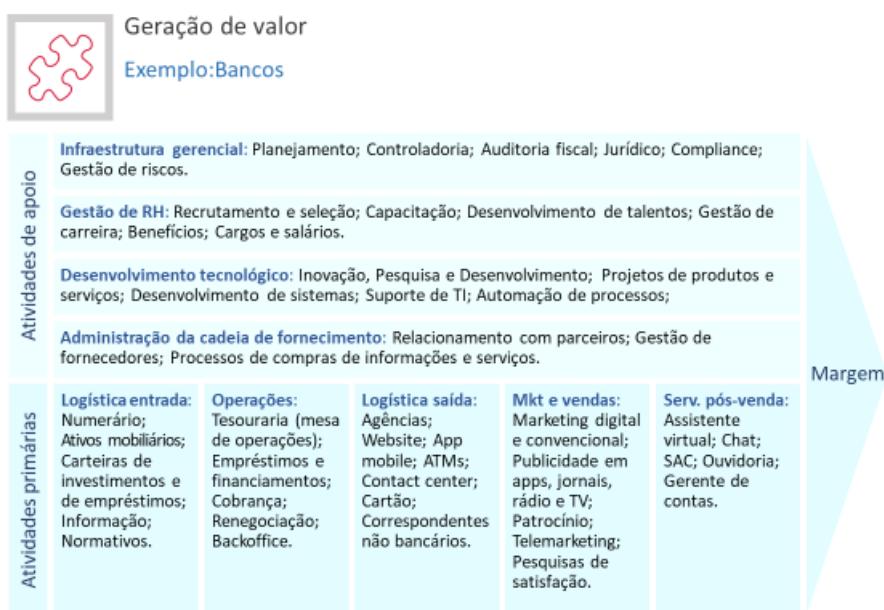


Figura 3.11 - Geração de valor(3) – Bancos
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

As questões da sequência, relativas a cada um dos conjuntos apresentados, mostram como as organizações podem identificar atividades com potencial para gerarem valor:

- O controle de insumos é crucial para o processo produtivo?
- A indústria assume a produção de seus bens ou serviços?
- Como são distribuídos os produtos ou fornecidos os serviços?
- O competidor característico do setor vai ao mercado maciçamente? Como vende?
- O pós-venda é um valor apreciado pelos clientes? O setor financia seus bens?
- Planejamento ou qualidade constituem-se em diferenciais para a organização?
- Qual a importância do capital humano para o negócio?
- O setor realiza P&D avançada? Projeta seus produtos? Cria seus serviços?
- A empresa é dependente de algum insumo específico?

A seguir exemplos de outros setores ilustram como algumas empresas geraram valor singular:



Figura 3.12 - Geração de valor (4) – IKEA
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Geração de valor
Proposta de valor singular
Suécia, 1943

Referência global em móveis modulares e decoração.

Proposta de valor: fornecer design e funcionalidade de boa qualidade, com preços baixos.

- 1) Projeto: produtos prontos para montar, embalados em caixas planas de papelão (péss de mesas e cadeiras apartados);
- 2) Produção: linha de produtos limitada, com estoque mínimo;
- 3) Disponibilização: produtos transportados pelos próprios clientes;
- 4) Lojas: amplas, localizadas em vias arteriais;
- 5) Atendimento aos clientes: autosserviço nas próprias lojas.

Vantagem competitiva: a automontagem e o autosserviço reduzem os custos e elevam o valor para os clientes (satisfação), refletindo-se nos preços.

Figura 3.13 - Geração de valor (5) – IKEA
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 3.14 - Geração de valor (6) – SOUTHWEST
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Geração de valor
Proposta de valor singular

USA, 1971

Prosperou satisfazendo **apenas o suficiente** das necessidades dos clientes.

Proposta de valor: preços baixos associados a serviços convenientes.

1) Destinos iniciais: limitados a locais desassistidos por outras companhias
2) "Comodidades": não oferece refeições, assentos marcados, transfer de bagagens inter cias
3) Frota: padronizada, aumentando eficiência da manutenção;
4) Turnaround nos terminais: reabastecimento e recarga das aeronaves muito rápido.
(exemplo: reposicionamento do painel de serviços do Boeing 737-300, para drenagem)
5) Aplicativos e sites de viagem: inicialmente ofertava seus acentos apenas nos seus canais

Resultados desses condicionantes de custos, que sustentam a vantagem competitiva:

- atendimento de mais passageiros por funcionário.
- maior número de partidas diárias por terminal.
- mais horas de voo por avião.
- menores custos por avião e funcionários.

Figura 3.15 - Geração de valor (7) – SOUTHWEST
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Figura 3.16 - Geração de valor (8) – ZARA
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

 <p>Geração de valor Proposta de valor singular Espanha, 1975</p>	<p>Maior rede varejista de vestuário do mundo em receita.</p> <p><i>Proposta de valor:</i> vender roupas da última moda a preços moderados em relação às demais</p> <p>1) Fabricação: própria (origem da empresa), a maior parte na Europa e não na Ásia. 2) Equipe de criação: própria (o dobro de outras - ex. H&M), identifica tendências e imita. 3) Distribuição: frota própria que entrega as roupas, de centros logísticos para toda Europa em até 24 h, prontas para a venda, com rapidez, mas elevando os custos de expedição.. 4) Lojas: espaçosas, em bairros de destaque, com grande fluxo de pessoas. 5) Informações de vendas: feedback contínuo das lojas, refinando decisões em tempo real 6) Orçamento de publicidade: abaixo de 0,3% das vendas (outras grifes: de 3 a 5%)</p>
<p>Resultado:</p>	<p>ciclo das coleções com 2 a 4 semanas (outras grifes: 3 meses)</p>
<p>Experiência do cliente:</p>	<p>novas roupas 2 vezes por semana, vitrines “outdoor” e escassez de mercadorias => “compre agora ou perca a oportunidade”.</p>
<p>Vantagem competitiva:</p>	<p>clientes compram mais e com maior frequência, ao preço integral (eventuais remarcações: até 10%; média do setor: 17 a 20%) .</p>

Figura 3.17- Geração de valor (9) – ZARA
Fonte: elaborado pelo autor (2020)



Geração de valor

Proposta de valor singular

Alemanha, 1916



Figura 3.18 - Geração de valor (10) – BMW
Fonte: elaborado pelo autor



Geração de valor

Proposta de valor singular

Alemanha, 1916

ROI 50% maior que a média do setor.**Proposta de valor:** oferecer design, desempenho e prestígio; máquina de dirigir definitiva.**Opção para extensão da proposta de valor:** desenvolvimento dos carros elétricos.

1) Projeto de carros elétricos: adaptação das plataformas existentes;

Projeto do **BMW i8**: concepção inteiramente nova, desde a base;

- Híbrido com motor 1.5 a gasolina (231 cv) e motor elétrico (131 cv)
- Carroceria: fibra de carbono, com 4,7 m (c) x 2 m (l) x 1,3 m (a) e peso de 1.485 kg
- Consumo: 24,2 km/l (cidade) a 31,7 km/l (estrada)
- Autonomia: 950 km (30 l de gasolina) ou 37 km (modo eDrive, 100% elétrico)
- Recarga completa: 3 h em qualquer tomada 110 ou 220V
- Aceleração 0 a 100 km/h: 4,6'', com velocidade máxima de 250 km/h ("ronco" do motor)
- Preço da 1ª versão (modelo 2017): R\$ 799.950,00

Posicionamento: sustentabilidade premium, para motoristas urbanos e abastados que desejam parecer ecologicamente corretos, sem ter que fazer um "voto de pobreza sobre rodas."<https://www.youtube.com/watch?v=FV0EUJVPBRA>

Figura 3.19 - Geração de valor (11) – BMW
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Conhecendo mais o BMW i8 Roadster

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FV0EUJVPBRA>

3.2.1.3 Reflexão para identificação de atividades que geram valor na organização escolhida

Aqui você analisará como sua organização, sob o prisma das atividades primárias e das atividades de apoio mais relevantes, pode gerar valor e, assim, resultar em vantagem competitiva. As questões relacionadas no **tópico 3.2.1** podem facilitar a tarefa.

Para os conjuntos a seguir, proponha uma ou duas atividades com maiores perspectivas para geração de valor:

Atividades primárias - Logística de entrada	

Atividades primárias – Operações	

Atividades primárias - Logística de saída	

Atividades primárias - Marketing e vendas	

Atividades primárias - Serviço pós-venda	

Atividades de apoio - Infraestrutura gerencial	

Atividades de apoio - Gestão de RH	

Atividades de apoio - Desenvolvimento tecnológico	

Atividades de apoio - Administração da cadeia de fornecimento	

3.3. Posicionamento estratégico

“Ou você tem uma estratégia própria ou então é parte da estratégia de alguém.”
(ALVIN TOFFLER)

É comum às corporações traçarem suas estratégias para a criação de vantagem competitiva levando em conta seu posicionamento, capacidades e perfil.

3.3.1 Estratégias genéricas

Segundo Porter (1985), as estratégias genéricas derivam de três posicionamentos: liderança em custo, diferenciação e foco. Os dois primeiros podem ser adotados para toda a indústria, isto é, para o mercado global. Já o terceiro é voltado apenas a um nicho específico, apresentando as características de um dos outros dois.

3.3.1.1 Liderança em custo

Com este posicionamento ou estratégia genérica, a empresa entrega um produto ou serviço ao menor custo possível, mantendo ao máximo a satisfação do cliente.

Nesta estratégia, existirá apenas um líder no setor, que poderá assumir posturas convenientes ante as forças de mercado:

- frente aos concorrentes - o controle eficiente dos custos permite maiores retornos;
- relativamente à ameaça de novos entrantes - produtos e serviços substitutos - os preços competitivos naturalmente impõe barreiras;
- diante dos fornecedores - oferece maior margem para enfrentar aumentos de preços;
- para o poder de negociação dos clientes - propicia o argumento de que já pratica os menores preços do setor.

Para se escolher a estratégia de liderança em custos, as empresas devem possuir maior *market share*, produtos de fácil produção em escala e em menor variedade.

Tais premissas podem levar à necessidade de maiores investimentos em tecnologia e exige uma apropriada monitoração da desvalorização de ativos.

3.3.1.2 Diferenciação

Com esta estratégia genérica, a empresa preocupa-se menos com os custos e posiciona-se como tendo algo de singular a oferecer. Assim, várias delas podem se destacar, cada uma enfatizando um atributo específico em relação aos rivais.

E uma vez selecionadas as necessidades de alto valor para o comprador, busca-se atingir e manter performance superior nesses quesitos.

O cliente acredita no valor da diferença, o que permite à empresa embutir um prêmio no preço, até porque precisa investir mais em pesquisa e desenvolvimento, matéria-prima de qualidade e serviços ao cliente, entre outros.

Mesmo que os optantes pela diferenciação tenham que abrir mão de parte da participação de mercado, esta estratégia mostra-se viável ao proporcionar lealdade, valorização e reconhecimento da marca.

Por outro lado, nesta estratégia a atenção à precificação deve ser redobrada, na medida em que os preços cobrados pelos *players* de baixo custo não podem ficar muito mais baixos, especialmente em momentos de crise.

Também aspectos que diferenciam um concorrente de outro em um determinado período podem desaparecer rapidamente, principalmente em tempos de grande volatilidade dos desejos dos clientes.

3.3.1.3 Foco

Na estratégia de foco (ou enfoque), as empresas direcionam seus esforços para um nicho de mercado bem mais específico, procurando se especializar e comprovar sua superioridade no atendimento a necessidades peculiares.

O atraente nesse modelo é que a vantagem competitiva pode ser alcançada tal como ocorre nos outros dois modelos, isto é, reduzindo-se ao mínimo os custos ou ampliando-se ao máximo a diferenciação dos produtos ou serviços.

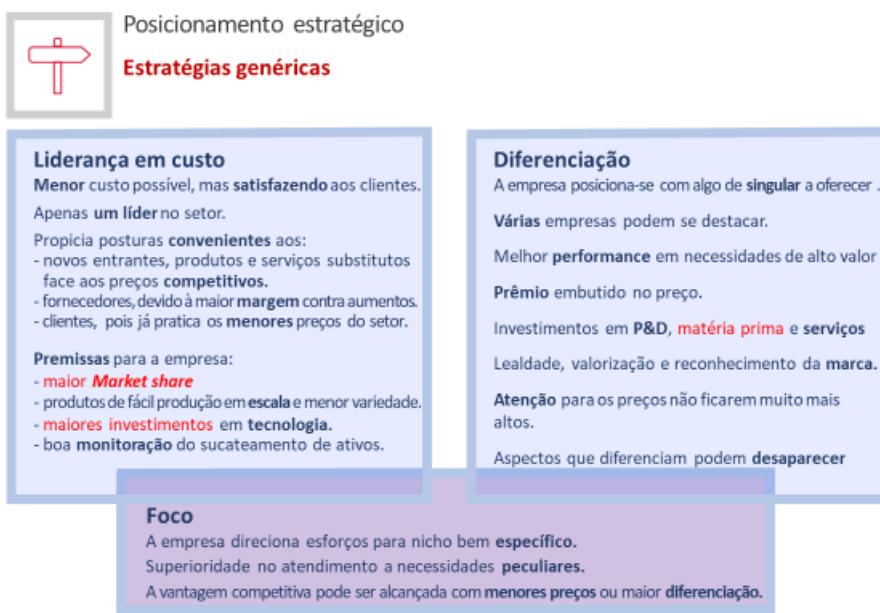
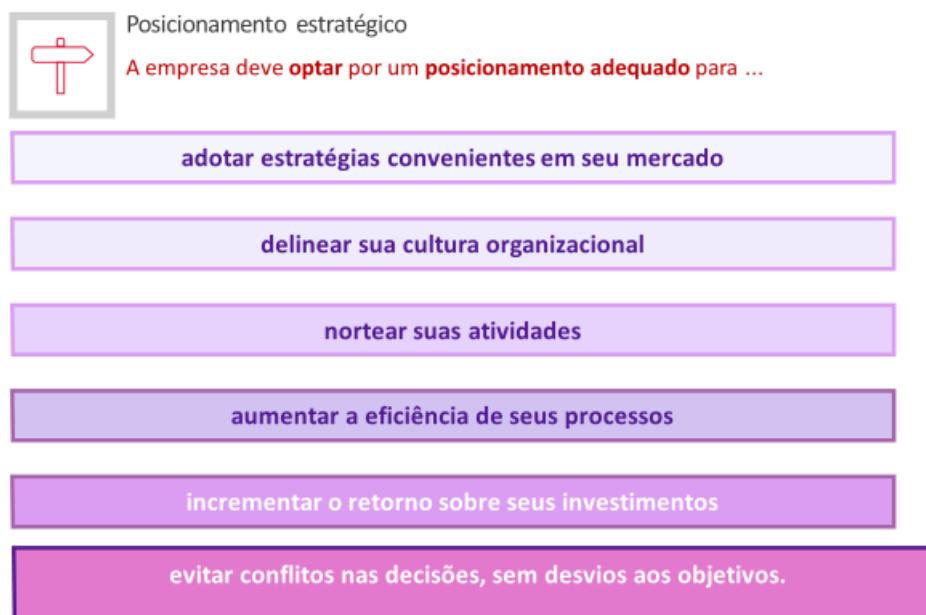


Figura 3.20 - Posicionamento estratégico (1) - estratégias genéricas
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A análise da cadeia de valor de uma empresa fornece subsídios interessantes para a escolha de seu posicionamento estratégico. Ao optar, a organização será capaz de adotar estratégias convenientes em seu mercado, na medida em que poderá delinear sua cultura, nortear suas atividades, aumentar a eficiência de seus processos, incrementar o retorno sobre seus investimentos e evitar conflitos nas decisões, sem desvios aos objetivos.



3.21 - Posicionamento estratégico (2)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O exemplo a seguir, ligado à indústria de chocolate, auxilia a compreensão do conceito de posicionamento estratégico:



Figura 3.22 - Posicionamento estratégico (3) – Indústria de chocolates

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.3.2 Estratégias eficazes

As estratégias genéricas decorrem do posicionamento estratégico de uma empresa. E estratégias eficazes integram múltiplos temas. Para Joan Magretta, em *Entendendo Michel Porter: o guia essencial da competição e estratégia* (2018), há cinco testes para identificar uma boa estratégia.

Vamos a eles:

1.Uma proposição de valor único

É oferecido valor distintivo para os clientes ao preço relativo certo?

2.Uma cadeia de valor sob medida

As atividades para fornecer sua proposição de valor são distintas às dos concorrentes?

3. Trade-offs diferentes da concorrência

Está claro o que não fazer para que possa ser fornecido valor mais eficazmente?

4.Ajuste em toda a cadeia de valor

O valor das atividades é aumentado pelas outras atividades executadas?

5. Continuidade ao longo do tempo

A base da estratégia é estável o suficiente para permitir que a organização seja excelente no que faz, promovendo customização, *trade-offs* e ajustes?

Por que estratégia do Oceano Azul?

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ST-CrCmX8Dc>

3.3.3 Reflexão sobre o posicionamento estratégico da organização escolhida

Aqui você escolherá um posicionamento estratégico para sua organização, considerando os argumentos favoráveis e contrários à adoção de um ou de outro. Nesse sentido, também leve em conta as atividades que geram valor para seu negócio e as forças de mercado que o influenciam.

Assinale o posicionamento estratégico escolhido:

a.	Liderança em custo	
b.	Diferenciação	
c.	Foco , com liderança em custo	
d.	Foco , com diferenciação	

3.4 Impulsores e restritores

“Quem define um problema já o resolveu pela metade.”
(JULIAN HUXLEY)

Um dos instrumentos mais utilizados para a identificação de impulsores e restritores que podem facilitar ou dificultar a implementação de objetivos é a análise **SWOT**, sigla em inglês de **Strengths** ou pontos fortes, **Weaknesses** ou pontos fracos, **Opportunities** ou oportunidades e **Threats** ou ameaças.

Análise adotada para planejar as ações de grandes empresas, entre os anos 1960 e 1970, quando foi fundamentada por Albert Humphrey, Kenneth Andrews e Roland Christensen, de Stanford, o método passou a auxiliar também o planejamento de pequenos negócios, novos produtos ou serviços, empreendimentos e até mesmo projetos pessoais. Isto porque é versátil e de simples aplicação, propiciando um diagnóstico 360º do negócio e seu contexto.

Os pontos fortes e fracos são internos à organização, enquanto as oportunidades e ameaças são oriundas do ambiente externo. Para identificá-los, deve-se levantar os fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam os negócios.

3.4.1 Análise intrínseca

Partindo-se do preceito grego “Conhece-te a ti mesmo”, que não se aplica apenas às pessoas, pois o autoconhecimento também é imperativo para as organizações, pode-se deduzir que a análise intrínseca também está ao alcance de seus membros, ao olharem para a empresa e compreenderem os fatores internos.

Particularmente deve-se olhar para aqueles fatores importantes para rentabilizar os pontos positivos e anular o que há de negativo, favorecendo-se a criação de vantagem competitiva.

3.4.1.1 Pontos fortes

Os pontos fortes compreendem as aptidões da empresa que resultam em diferenciais sobre a concorrência. Derivam, especialmente, daquilo que ela faz bem e de seus melhores recursos. Essas fortalezas devem ser mantidas ou, idealmente, ampliadas.

Alguns exemplos comuns são: equipe comprometida, alta capacitação técnica, bom tempo de resposta, automação crescente.

3.4.1.2 Pontos fracos

Já os pontos fracos são debilidades da empresa que, de algum modo, prejudicam o andamento dos negócios. Normalmente relacionam-se à mão de obra ou a processos operacionais. Devem ser eliminados ou, pelo menos, contornados.

Entre outros exemplos, pode-se citar força de vendas limitada, marca desconhecida ou falhas em processos operacionais ou de comunicação.

3.4.2 Análise extrínseca

Embora não tenha controle sobre o ambiente no qual está inserida, a organização pode conhecê-lo e monitorá-lo, a fim de detectar os movimentos de mercado, aproveitando oportunidades e se precavendo contra ameaças.

A análise dos fatores externos pode abranger o micro e o macroambiente. O primeiro diz respeito ao setor da empresa, suas barreiras de entrada, a concorrência entre os *players*, a ameaça de novos entrantes e produtos ou serviços substitutos, entre outros. Já o segundo refere-se à conjuntura política, socioeconómica, cultural, fatores geográficos, demográficos e tecnológicos, entre outros.

3.4.2.1 Oportunidades

As oportunidades são circunstâncias existentes no mercado que podem aumentar a vantagem competitiva das corporações. Daí a necessidade da empresa estar permanentemente “antenada”, de forma a capturá-las e explorá-las tempestivamente e, assim, sair na frente.

Como exemplos, temos a expansão do marketing digital e as tecnologias emergentes, a evolução do e-commerce e a disponibilidade de mão de obra.

3.4.2.2 Ameaças

As ameaças constituem-se em forças negativas com potencial de comprometer os resultados da empresa. Devem ser tratadas com bastante cautela a fim de que sejam delineadas estratégias de proteção ou, até mesmo, de neutralização.

Podemos citar, como exemplos, a diminuição da renda *per capita*, a ampliação da concorrência e as grandes variações cambiais.



Figura 3.23 - Impulsores e restritores - exemplos
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.4.3 Reflexões sobre impulsionadores e restritores da organização escolhida

A partir dos elementos estudados, você deve identificar impulsionadores e restritores de sua organização. Trabalhe com os elementos que podem facilitar ou dificultar a implementação de ações para seu negócio.

Primeiramente, enumere os dois **pontos fortes** que em sua opinião mais se destacam:

--	--

Aqui, devem ser relacionados dois **pontos fracos** que considere relevantes:

--	--

Passando agora às forças externas, nomeie duas **oportunidades**:

--	--

E, finalmente, relate duas **ameaças** que considere graves:

--	--

3.5 Fatores críticos de sucesso

“O propósito final de um negócio é criar um cliente.”

(PETER DRUCKER)

“O objetivo de um negócio é criar e manter clientes.”

(THEODORE LEVITT)

Os fatores críticos de sucesso não representam, necessariamente, algo bom ou ruim, mas são pontos-chave sobre os quais deve recair a maior atenção dos gestores. Se bem monitorados, sinalizam com acuracidade os riscos e desempenho da instituição. Se negligenciados ou ignorados contribuem, e muito, para o seu fracasso.

Esses fatores críticos são estabelecidos a partir do correto entendimento do propósito da empresa, tornando-se referências obrigatórias para melhorar sua competitividade.



Figura 3.24 - Fatores críticos de sucesso

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O conceito pode ser melhor entendido ao se observarem os fatores críticos de sucesso de:

- empresas de tecnologia: capacidade de inovação, qualidade da P&D;
- instituições de ensino: professores capacitados, temas relevantes e atuais;
- instituições financeiras: solidez financeira, credibilidade da marca;
- hipermercados/ atacadões: disponibilidade de vagas de estacionamento; condições de acessibilidade;
- indústria de mobilidade: *design* dos veículos, respeito ao meio ambiente;
- indústria alimentícia: expertise em marketing, eficácia da logística de distribuição.

3.5.1 Reflexão sobre os fatores críticos de sucesso para a organização escolhida

Agora, relacione alguns fatores de sucesso envolvidos com o propósito da sua organização, visando a melhoria de sua competitividade e incremento de seus resultados.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____
- g. _____
- h. _____
- i. _____

Analise a relação acima à luz dos conceitos do tópico 3.5 e selecione os três fatores que considere críticos para o sucesso de sua empresa:

1. _____
2. _____
3. _____

4. CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

4.1 Objetivos estratégicos

“Um negócio é como uma guerra em pelo menos um aspecto: se uma estratégia está correta, erros táticos podem ser feitos e ainda assim a empresa será bem-sucedida.”
(RUDOLF STEINER)

Os objetivos estratégicos são alvos estabelecidos em consonância com a missão da organização, para o alcance de sua visão. Servem à definição dos resultados que se pretendem atingir e devem ser fixados para um horizonte compatível ao da visão, não sendo normalmente alcançáveis em um único salto, mas em passos bem definidos, as chamadas metas.

Um dos objetivos de uma grande multinacional, por exemplo, pode ser o de estar entre as dez mais lucrativas do mundo, em três anos. O quanto deverá crescer a cada ano constituirão as metas anuais.

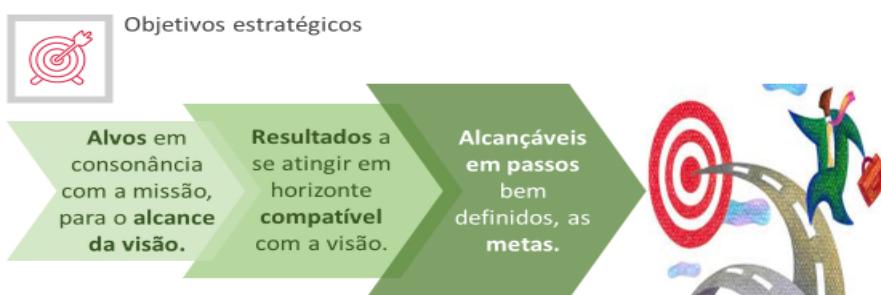


Figura 4.1- Objetivos estratégicos
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Para facilitar a definição de objetivos assertivos sobre aonde se quer chegar e a verificação do quanto se avança, podem ser utilizados os conceitos SMART (eSpecifico, Mensurável, Atingível, Relevante, Temporal) e OKR (*Objectives and Key Results*).

O primeiro conceito, concebido por George Doran, em 1981, apresenta os cuidados para se evitar objetivos que possam gerar dupla interpretação, desgastes ou retrabalho, entre outros. Já o segundo, estabelecido por Andy Grove, nos anos 1990, serve para fixar metas intermediárias que possam balizar a busca de objetivos e sinalizar se serão atingidos.

Um objetivo pode ser considerado **SMART** quando é:

- **eSpecifico**, referente a algo único, inequívoco, tangível. Dizer que o objetivo de um fabricante de celulares é vender mais, de pouco adianta. Vender o quê? Para quem? Onde? Poderia ser: vender mais *smartphones* de quinta geração, para clientes jovens, nas lojas virtuais.
- **Mensurável**, ou seja, tenha como ser aferido facilmente. Para o exemplo dado, seria melhor dizer: vender 25% mais *smartphones* de quinta geração.
- **Atingível**, exequível, crível e possível de se alcançar. Se o aumento de vendas do *smartphone* proposto fosse de 200% em três meses, provavelmente seria inatingível, tornando-se desacreditado logo de início.
- **Relevante**, com resultados significativos, muito desejados, de real valor para a empresa. Definir como objetivo desenvolver interface com o sistema de nota fiscal eletrônica pode até ser importante para o pessoal do financeiro, mas para o negócio é um aspecto operacional. Então ampliar as vendas em 25% está mais ligado aos destinos da empresa.
- **Temporal**, isto é, com um prazo para ser alcançado. Assim, o objetivo será vender 25% mais *smartphones* de quinta geração, para clientes jovens, nas lojas virtuais, até o final do próximo ano.

Outros exemplos podem ilustrar objetivos SMART para empresas de alguns segmentos:

- *e-commerce*: duplicar, em dois anos, a base de *leads* que se cadastram no site ao baixarem materiais;
- moda: vender 30% mais vestidos para a noite durante o mês de maio, por meio de parcelamento no cartão de crédito;
- rede de *fast food*: inaugurar 15 novas lojas em 18 meses, sendo 10 na capital e cinco no interior de São Paulo.

Uma vez fixados os objetivos SMART, a determinação de metas com o uso de OKR pode fazer a diferença para que sejam eficazmente atingidos. Isto porque OKRs definem os resultados-chave necessários ao alcance de cada objetivo.

Assim, ninguém se perde com o que não é preciso.

Aplicado por grandes empresas, especialmente após ter sido adotado pela Google com excelentes repercussões, cada OKR contempla normalmente três ou quatro resultados-chave. É considerado satisfatório se 70% dos resultados-chave forem atingidos.

O caso de OKRs adotados para uma franquia de chocolates, com mais de 200 lojas pelo país, pode ajudar na compreensão do método. Digamos que sejam definidos dois objetivos:

=> **Objetivo 1:** abrir 40 novas lojas em 8 meses.

Resultados-chave:

- selecionar 80 candidatos a franqueados nos primeiros três meses;
- capacitar 60 deles nos dois meses seguintes;
- assinar contrato com 45 franqueados no mês a seguir;
- preparar as 40 lojas em até um mês antes da inauguração.

=> **Objetivo 2:** dobrar o lucro da rede em 3 anos.

Resultados-chave:

- implementar sistema de cadastro de fornecedores com leilão reverso, para uma economia de 20% nas compras;
- terceirizar a frota de distribuição, reduzindo os custos em 25%;
- lançar campanhas na Páscoa, dia das mães e dos pais para dobrar a receita em relação ao último ano.

O estabelecimento de resultados-chave deixa mais claro o que se deve fazer para alcançar os objetivos, o que será controlado e quais ações efetivamente serão empreendidas.

Entendendo o novo futuro

Quarta Revolução Industrial - Tendências do **Futuro Digital**

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=erecN5Lrk6s>

4.1.1 Reflexão sobre os objetivos estratégicos da organização escolhida

Neste tópico, você irá fixar os objetivos estratégicos que levarão a organização escolhida à visão projetada no tópico **2.2.1**, a partir da compreensão do ambiente na qual ela está inserida e com base em seus valores, missão e propósito.

Assim, proponha um objetivo estratégico, incluindo três ou quatro resultados chave:

4.2 Plano de negócio

*“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.
Mas se não fizer nada, eles não existirão.”*
(MAHATMA GANDHI)

Uma vez definidos os direcionadores estratégicos da organização em foco e realizada a análise de ambiente, é indicado que sejam registradas as principais escolhas feitas durante o processo e com as quais se pretende atingir os objetivos, dando-se início ao plano de negócios. Isto pode ser feito com a identificação de ações, organizadas em projetos, isto é, ideias com potencial de se concretizarem, aquilo que se tem intenção de fazer ou plano para se realizar algo.

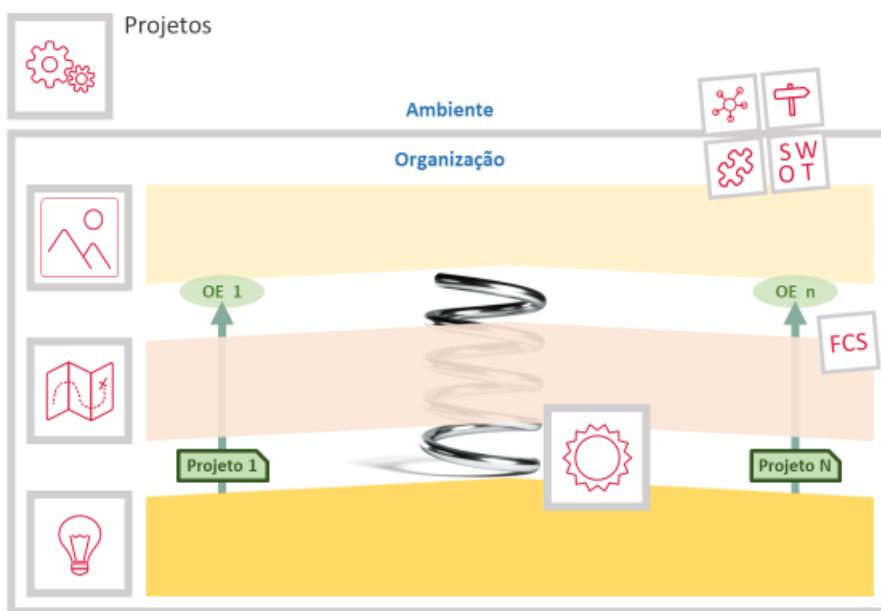


Figura 4.2 - Projetos
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

O termo projeto aplica-se a inúmeros intentos: projeto de uma casa; projeto de viagem; projeto de vida. No universo corporativo, projetos podem ser considerados instrumentos com os quais as organizações delineiam estratégias destinadas à viabilização de objetivos, com o emprego efetivo de recursos.

Como a palavra estratégia está no cerne desta definição de projeto, vamos partir de sua definição originada na antiga Grécia, isto é, estratégias ou ações executadas para se alcançar um resultado específico, para chegarmos a um conceito mais aplicável às corporações. Neste sentido, pode-se definir estratégia como sendo o conjunto de escolhas integradas de uma empresa para que alcance desempenho superior, visando a criação de valor de forma sustentável.

Assim, com a estruturação de projetos, a empresa busca traçar os caminhos que possam levá-la a seus objetivos, via ampliação de seus pontos fortes, eliminação dos pontos fracos, aproveitamento das oportunidades, neutralização das ameaças

e monitoramento dos fatores críticos de sucesso.

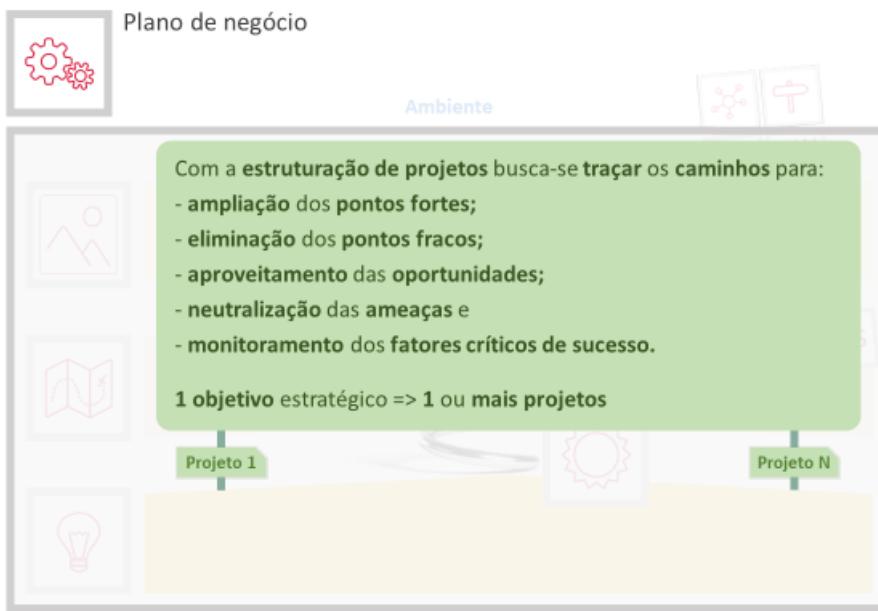


Figura 4.3 - Plano de negócios
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Para cada objetivo estratégico deve ser criado ao menos um projeto. Não é indicado, porém, que um mesmo projeto atenda a dois ou mais objetivos.

Neste momento, os projetos não precisam descer aos detalhes. Basta que sejam relacionadas as atividades macro, prazos, responsáveis, recursos (humanos, materiais, intelectuais e financeiros) e resultados esperados. Isto pode ser feito para os objetivos estratégicos estabelecidos ou para suas metas, definidas, por exemplo, por OKRs.

Seja como for, os projetos devem comunicar claramente a todos os envolvidos no processo como os movimentos acontecerão. Portanto, devem ser:

- adaptados à cultura da empresa; se forem percebidos como estranhos a seu estilo terão pouca chance de implementação bem-sucedida.
- instrumentos e não um fim em si mesmo; se alguém olhá-los como um destino, poderá se desmotivar na primeira vez em que se desviar;
- orientados à obtenção de resultados, na medida em que atingir objetivos desafiadores e significativos torna-se um motivador poderoso; o contrário serve de “boa” desculpa para a inércia;
- flexíveis, podendo ajustar-se à mudança de condições, sem perder o sentido desejado;
- gerenciáveis, independentemente do método de gerenciamento de projetos adotado.

Por encerrar uma formulação compartilhada e anteceder a implementação da visão idealizada, o plano de negócio, conjunto de projetos ou programa, deve refletir um equilibrado balanceamento entre compromisso coletivo e responsabilidade individual. Afinal, para ele convergem praticamente todas as proposições defendidas pela empresa.

4.2.1 Reflexão sobre a criação de projetos na organização escolhida

Neste tópico, você vai elaborar um plano de negócio, atribuindo pelo menos um projeto por objetivo estratégico definido.

Você identificará os pontos fortes que o projeto ampliará, os pontos fracos que eliminará, as oportunidades que aproveitará, as ameaças que neutralizará e os fatores críticos de sucesso que irá monitorar.

Finalmente, como gerente do projeto, você deverá determinar seus principais resultados, suas datas de início, término e suas atividades, incluindo:

- o **prazo** de cada atividade, que se for distante diminuirá a percepção de sua necessidade;
- o **responsável** pela atividade, identificado pelo nome (forte motivador) e não pela posição;
- os **recursos** essenciais para a atividade, especialmente os **humanos** (internos ou externos); **materiais** (local, hardware, software, tecnologias, equipamentos); **intelectuais** (conhecimentos internos ou externos) e **financeiros** (capital próprio ou empréstimos);
- o **resultado** a ser alcançado com a atividade, que deve ser expresso em termos tangíveis.

Projeto nº	Nome				Organiz.				Grupo		
Obj. Estr. nº	Enunciado										
Pto(s)forte(s)					Pto(s) fraco(s)						
Oportun.(s)					Ameaça(s)				FCS		
Gerente pj					Início pj		Térn. Pj				
Equipe	A		B		C		D		E		
(letras: Resp)	F		G		H		I		J		
Prin.Resultados											
Atividade				Prazo	R	Recursos			Resultado		

Quadro 1 – Resumo do projeto
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

5 BUSINESS ANALYTICS COMO INDUTOR DE ESTRATÉGIAS

5.1 A importância do Business Analytics

Sem os dados, você é apenas uma pessoa qualquer com uma opinião.”
(W.EDWARDS DEMING)

A expressão *Business Analytics* está relacionada a habilidades, tecnologias, práticas para a avaliação do desempenho de uma empresa e do planejamento do negócio, a partir de dados que permitam uma tomada de decisão eficiente.

Com o BA, a organização pode definir ou avaliar com maior precisão seus direcionadores estratégicos e formas inovadoras de encarar o mercado da Nova Era Digital. Assim, o BA passa a ser fundamental para a obtenção de informações ricas e precisas sobre clientes, parceiros e operações de negócios, utilizando-se de métodos avançados de análises que visam orientar a empresa em seu respectivo setor.

Dessa forma, estratégias baseadas em BA estão voltadas à inovação e ao crescimento dos negócios, com o objetivo de otimizar processos e garantir a qualidade das informações orientadas a melhor decisão empresarial.

O BA prevê o entendimento de modelos baseados em análise estratégica das informações, para que as empresas possam gerar valor a partir da integração de elementos que permitam a melhor forma de conduzir os negócios. A falta de investimento em *analytics* pode prejudicar as decisões, com a consequente perda de negócios.

Leve-se em conta ainda que, para se ter uma cultura de BA, faz-se necessária a análise contínua de informações para a prescrição de modelos de negócios mais eficientes.

Dessa forma, as empresas devem valorizar três capacidades:

1. gerenciar múltiplas fontes de dados;
2. construir modelos de análise avançados para otimizar os resultados;
3. transformar a organização para que produza as melhores decisões a partir do contexto das análises.

5.2. Área do *Business Analytics*

Uma área de *Business Analytics* precisa agregar dados mais específicos e detalhados para traçar o caminho mais adequado ao alcance dos objetivos estabelecidos e à previsão de novos desafios, além, é claro, de prestar o melhor atendimento aos clientes, possibilitando capacitar os tomadores de decisão de forma eficaz.

A atuação em uma área de BA requer do analista a capacidade de comparar os valores preditivos com os valores reais e calcular os eventuais erros futuros, trabalhando com dados que realmente levem a decisões estratégicas para a organização.

A equipe que trabalha BA precisa saber usar os dados, “puxando-os” do passado ou direcionando-os ao futuro. Trabalhar como *data-driven* conduzirá a um novo ambiente, que trará uma nova forma de ampliar o potencial das empresas. É fundamental entender aqueles que “consomem” a informação na empresa para que sua análise seja valorizada e possa impactar nas decisões estratégicas.

Destacamos alguns princípios para que *Business Analytics* tenha sucesso:

- qualidade dos dados (combinação de variáveis e dados estatísticos);
- atuação em cenários preditivos;
- mensuração dos dados atrelada às metas da organização;
- estabelecimento de ações e decisões efetivas;
- analistas com boa visão de negócios;
- conhecer o retorno do investimento a partir de sua aplicação.

5.2.1 Reflexão sobre a criação da área de *analytics* da organização escolhida

Para finalizar a disciplina, a partir da declaração estratégica, da análise de ambiente e da concepção da estratégia para a organização escolhida, você montará um plano para a implementação de uma área de *analytics* que conte cole:

- proposição de valor da área;
- serviços que prestará para o negócio (informações, análises, insights);
- macroestrutura organizacional e funções;
- principais cargos e perfil dos profissionais da nova área;
- benefícios que a área trará ao negócio;
- estimativa inicial de investimento, mesmo que aproximada;
- projeto para a implementação da área de *analytics* (atividades, prazo,
- responsáveis, recursos e resultados, conforme formulário visto no Capítulo 4);
- portfólio analítico inicial da área (para os projetos definidos no Capítulo 4).

Então, mãos à obra!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAN, Kim, W. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra; Christiane Simyss. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard Tradução: Luiz Euclides T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter:** o guia essencial da competição e estratégia. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012.
- MAIA, Luiz Alberto Marchetti. Strategic Thinking for Business. In: MENEZES, Edison; OGATA, Massaru; SITA, Maurício (coord). **Revolução:** o tempo da transformação chegou. São Paulo: Literare Books International, 2018.
- PORTRER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURRÍCULO DO AUTOR

Prof. Luiz Alberto Marchetti Maia

Executivo com atuação em cargos de direção e liderança nas áreas de planejamento e gestão estratégica, arquitetura de soluções, tecnologia da informação, mobilidade urbana, soluções e digitalização de negócios, no Banco Bradesco, Metrô de São Paulo, Dow Química e Companhia de Engenharia de Tráfego.

Pós-graduado em Management Development pela IESE Business School - University of Navarra.

MBA em Tecnologia da Informação pela USP - FEA.

Pós-graduado em Planejamento Urbano pelo Politecnico di Milano.

Especializado em Planejamento e Direção Estratégica pela University of California - Berkeley; Gestão Empresarial pela FGV; Administração de Instituições Financeiras pela FIPE; Liderança e Gestão Avançada pela Amana-Key. Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Mackenzie.

Head of Corporate Business Development, Coordenador acadêmico e Professor no Centro Universitário FIAP.

Coautor do livro Revolução: o tempo da transformação chegou. Capítulo: Strategic Thinking for Business.