



MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS LD 1CM 1E/1

PROFESSOR: **DORVAL OLIVIO MALLMANN**

DISCIPLINA: ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DE NEGÓCIOS

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
LD 1CM 1E/1



Profº. Dorval Olivio Mallmann

Sumário

1. PROGRAMA DA DISCIPLINA	3
1.1 EMENTA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	4
1.5 METODOLOGIA	5
1.6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	5
1.7 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	5
CURRICULUM RESUMIDO DO PROFESSOR	5
2. INTRODUÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.	67



1. Programa da disciplina

1.1 Competências

determinar a amplitude de atuação do negócio; ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos; ▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa; ▪ analisar a empresa de forma sistêmica, com vistas à integração das áreas estratégica, tática e operacional, gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos; ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.

1.2 Ementa

Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão e visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e fracos. Matriz Swot e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. Balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

1.2 Carga horária total

24 horas aulas.

1.3 Objetivos

Conhecer níveis e tipos de estratégias e sua formulação, bem como discutir sua utilização visando à competitividade empresarial. Abordar métodos de análise estratégica do macro ambiente e de rentabilidade de indústrias. Enfocar o conceito de vantagem competitiva e estratégias genéricas de competição, discutindo sua construção e sustentação. Proporcionar informações indispensáveis ao sucesso da empresa em novo contexto competitivo, onde os níveis de satisfação dos empregados e clientes são indicadores dos padrões de qualidade e produtividade da empresa e de sua lucratividade.



1.4 Conteúdo programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Desafios da gestão estratégica no Brasil 1.1. Mundo dos negócios 1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.
2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	<ul style="list-style-type: none"> estruturar a organização por meio de uma missão; propor destinação por meio de uma visão; compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.
3. Diagnóstico empresarial 3.1. Diagnóstico interno 3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor 3.3. Diagnóstico externo 3.4. Projeção de cenários	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; propor cenários de futuro.
4. Estruturação das estratégias 4.1. Swot 4.2. Definição de objetivos 4.3. Definição de metas 4.4. Definição de indicadores 4.5. Definição de iniciativas 4.6. Balanced scorecard 4.7. Objectives and key results (OKRs) 4.8. Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	<ul style="list-style-type: none"> elaborar a Swot e analisar os fatores escritos conhecer os objetivos da organização; identificar indicadores para a organização; traçar metas para a organização; propor iniciativas para a organização; planejar a organização por meio do BSC; conhecer a metodologia OKR; utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.



Estratégia de crescimento de negócios

- 5.1. Estratégias de crescimento
- 5.2. Novos modelos estratégicos

- estruturar o crescimento ordenado da organização;
- conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

1.5 Metodologia

A disciplina utiliza diversos métodos, entre os quais, aulas expositivas dialogadas, exercícios de simulação, casos e filmes.

1.6 Critérios de avaliação

Participação 30%

Prova 70%

1.7 Bibliografia recomendada

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- LOBATO, David M. et al. Gestão estratégica. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- REBOUÇAS, Djalma. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2018. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

Curriculum resumido do professor

Doutor em Administração com área de concentração em Competitividade e Estratégia, visiting fellow da Universidade de Sussex-Inglatera, Mestre em Administração com concentração em Produção Sistemas, Especialista em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP), Engenheiro Eletricista. Certificado em Games for Training no NASAGA. Professor dos cursos de graduação em Administração de diversas Universidades do Brasil e de outros países da América do Sul. Professor da disciplina de Administração Comparada e de Estratégia Empresarial de cursos de mestrado. Professor convidado das disciplinas de Estratégia Empresarial, Negociação, Administração de Conflitos, Processo Decisório e Jogos de Negócio de diversos cursos de pós-graduação no Brasil e em outros países da América do sul. Professor de diversos MBA da Fundação Getúlio Vargas. Autor de trabalhos nas áreas de produção e estratégia e negociação publicados no Brasil, Inglaterra e Itália. Consultor de empresas nas áreas de Estratégia Empresarial, Estratégia de Manufatura, Negociação, Implantação da Mudança e Qualidade Total e Métodos de tomada de decisão. Sócio da DOM Empresarial Consultoria e Treinamento Ltda. que atua na área de estratégia, marketing e produção e negociação desde 1988.





2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1 Introdução

Os primeiros escritos de que se tem notícia sobre estratégia remontam ao ano 2500 A.C. na China e devem-se a Sun Tzu (1983). Em sua obra, apesar de em nenhum momento aparecer qualquer referência ao planejamento estratégico e à estratégia empresarial, são apresentados muitos conceitos sobre a guerra, que poderiam constar, desde que mudadas as palavras, nas obras de administração empresas da atualidade. Sun Tzu inicia seu livro tratando da preparação de planos. Define cinco fatores que fornecem vantagem na arte da guerra: a lei moral, o céu, a terra, o chefe e o método e disciplina. Estes princípios podem ser adaptados para as empresas modernas mudando os termos para: os objetivos definidos e compartilhados (lei moral), o ambiente onde a empresa atua (céu), a logística da empresa (terra), a coordenação das atividades (chefe) e a organização da empresa (método e disciplina). Em outras passagens cita que *toda a operação militar tem o logro como base. Por isso, quando capazes de atacar, devemos parecer incapazes ao utilizar nossas forças devemos parecer inativos, quando estivermos perto devemos fazer o inimigo acreditar que estamos longe...* Estes princípios lembram às modernas estratégias de marketing. *Se a vitória custa a chegar, as armas dos soldados tornam-se pesadas e o entusiasmo enfraquece. Se sitiarmos uma cidade, gastaremos nossa força, e se a campanha se prolongar os recursos do Estado não serão iguais ao esforço. Não se esqueça, quando suas armas ficarem pesadas, seu entusiasmo diminuído, a força exaurida e seus fundos gastos, outro comandante aparecerá para tirar vantagem de sua penúria... Assim, apesar de termos ouvido falar de precipitações estúpidas na guerra, a inteligência nunca foi associada a decisões demoradas.* Se saltarmos no tempo até 1990 e formos analisar as ideias de Stalk (1993), vamos encontrar afirmações como...*o tempo é uma variável fundamental no desempenho dos negócios. Hoje em dia, o tempo compõe a própria margem de vantagem competitiva.*

Em outras passagens Tzu fala da vitória baseada no poder das ideias (a espada embainhada), define pontos fortes e fracos e analisa outros fatores agora incorporados ao planejamento estratégico.

A palavra **estratégia** deriva do grego, **estratego**, e esteve ligada inicialmente às atividades do generalato. O estrategista ou estrategista, na Grécia era o general que planejava as manobras necessárias para obter a vitória. O mais célebre caso de aplicação de estratégias deve-se a Alexandre o Grande que com exércitos menos numerosos e pior equipados obteve diversas vitórias sobre os persas, culminando com a vitória sobre Dario III, que morreu assassinado, vítima de uma conspiração, a espada embainhada de Sun Tzu. Alexandre prestou grandes homenagens a Dario após sua morte, como forma de conquistar as boas graças dos persas. Estendeu o império grego até os confins da Ásia. Completava suas vitórias com a perseguição e



eliminação implacável dos inimigos (ministros do rei derrotado), mas dava aos povos conquistados um tratamento democrático, o que fazia com que os vencidos aderissem ao seu império. As formas de governo que implantava nos territórios conquistados diferiam dos princípios helenísticos, que definiam que todo o não grego não era cidadão, portanto, escravo. Ao tratar os conquistados de forma diferente, Alexandre introduziu a flexibilidade como forma de consolidar suas vitórias. Isto explica, porque mesmo tendo morrido aos 33 anos de idade, seus sucessores não enfrentaram revoltas entre os vencidos.

Ao longo dos anos a arte e a quase ciência de elaborar planos de guerra foi sendo consolidada. Maquiavel (1993), um florentino nascido em 1469, diplomata, que chegou a se tornar o segundo chanceler da república de Florença, foi um dos escritores de maior relevância para os estudos de estratégia. Entre os seus escritos encontra-se *O Príncipe*, no qual fornece diversas diretrizes estratégicas para a condução de principados, e *A arte da guerra*, onde utiliza a ideia de cálculos alternativos baseados na história, para prever acontecimentos e estabelecer regras. Estes princípios depois vieram a influenciar a teoria dos jogos. Maquiavel aliou à análise das situações históricas agudas observações psicológicas e tratou de estratégia no seu sentido vulgar (ardil, artimanha, estratagemas) no nível de governos municipais, nações e da pessoa como estrategista. Ao seu nome foi associada a expressão “maquiavélico” que, de acordo com os dicionários significa. *Que tem perfídia, dolo ou má fé; astuto; velhaco; ardiloso*. Seu nome adquiriu esta conotação principalmente devido aos ensinamentos contidos em *O príncipe*, que foi considerado como um manual de despotismo, apesar dele defender que...*O povo mostra qualidades superiores às do príncipe, porque é mais conforme e constante*.

O sentido atual de estratégia foi criado por Clausewitz (1947), um teórico militar prussiano que nasceu em 1780, e morreu em 1831. Apesar de ser considerado um representante do militarismo prussiano, na verdade foi um filósofo influenciado por Hegel. Suas ideias inspiraram diversos movimentos revolucionários até nossos dias e na década de 80 deram origem aos livros de Ries e Trout (1986 e 1989). Segundo Clausewitz, a guerra situa-se no terreno da casualidade humana e possui dimensões psicológicas e acidentais. A estratégia visa três objetivos: as forças do inimigo, seus recursos e sua vontade de lutar. Sua principal conclusão é sobre a preponderância do político sobre o militar, o que gerou a expressão: *a guerra é a continuação da política por outros meios*.

A teoria dos jogos desenvolvida inicialmente por von Neumann e Morgenstern (1944) tem como objetivo criar uma ciência da decisão, na qual a situação possa ser exaustivamente analisada permitindo uma decisão ótima.

Muitos dos princípios utilizados na estratégia para fins militares já apareciam nas diversas escolas de administração. Sun Tzu cita, por exemplo, *...assim quando se capturam os bens do inimigo, esses bens devem ser usados como prêmio, de forma a que todos tenham um forte desejo de lutar, cada um por sua conta*. Este princípio aparece em, todas as teorias que vêm o homem motivado pelo fator econômico. A ideia de estratégia começa a ser introduzida na administração na década de 50. Drucker (1962) já em 1952 apresenta os conceitos de missão de empresa (o que é o nosso negócio) e de planejamento (decisões de hoje para resultados amanhã). De uma forma geral, a década de 50 é considerada como o período da **formulação estratégica**. A partir da década de 60 aparece o **planejamento estratégico**, que evolui posteriormente para **gerência estratégica**, e chega aos anos 90 como **visão estratégica**. Recentemente em artigo na Harvard Business Review, Camillus(2008) considera que estratégia é um problema capcioso, ou seja, um problema que não pode ser resolvido, apenas pode ser controlado. Estas mudanças



foram todas originadas do aumento da turbulência no ambiente empresarial, conforme será analisado na próxima seção.

2.2 Evolução dos desafios da administração

O período que se estende de 1780 a 1900 corresponde ao que foi chamado de revolução industrial. Coincide com o estabelecimento e o crescimento das primeiras empresas principalmente nos Estados Unidos. Esta época foi de significativa turbulência estratégica, quando os pioneiros procuraram desenvolver tecnologias de produção e de gestão, consolidando sua participação no mercado. A ideia preponderante era de absorção de concorrentes. A estratégia competitiva básica era produzir. Quem tivesse produto o venderia.

A partir de 1900 o ambiente industrial entrou em uma nova era, que comumente é chamada de era da produção em massa. Este período correspondeu ao substancial aumento da escala de produção, a criação de empresas verticalizadas e ao surgimento da Administração Científica. O fator competitivo básico era preço. As preocupações das empresas se orientavam para a padronização. É desta época a célebre frase de Ford: *o consumidor pode comprar qualquer cor de carro desde que seja preto*. A preocupação das empresas estava no seu interior. Os modelos de administração eram fechados e os setores industriais eram vistos isoladamente. Uma fábrica de automóveis pertencia ao setor automobilístico e uma aciaria ao setor de aços. O máximo de interferência que uma empresa sobre o ambiente acontecia na relação fornecedor cliente.

Por volta de 1930, principalmente devido a ação da General Motors, houve um deslocamento das preocupações da administração da produção para o "marketing". Do ponto de vista da sociedade o que estava ocorrendo é que as necessidades básicas dos cidadãos estavam satisfeitas levando os mercados à saturação. Uma frase comum afirmava que "com um carro em cada garagem e um frango em cada panela o consumidor aspira por mais". A resposta que o sistema industrial encontrou para estes anseios veio sob a forma de novos produtos. Mudança de modelos e ênfase na produção diferenciada substituindo os produtos padronizados. A Ford que tanto sucesso tivera com o modelo T, padronizado, tentara a mesma estratégia com o modelo A, mas foi obrigada a se adaptar aos novos tempos. As empresas passaram a realizar modificações incrementais criando conceitos como o de "obsoletismo planejado" cuja finalidade é através da realização de pequenas modificações incrementais tornar todos os anos os produtos existentes obsoletos.

A partir da década de 50, como resultado do esforço industrial para a segunda guerra mundial o mundo foi inundado por novos produtos. Ao mesmo tempo novos países passaram a fazer parte do cenário mundial. O Japão, arrasado pela segunda guerra mundial, reergue-se com o auxílio dos Estados Unidos, rapidamente moderniza seu parque industrial e reintroduz um conjunto de conceitos esquecidos. O impacto em nível de métodos de produção e de projeto de produtos cria condições para a produção em pequenos lotes mesmo em empresas com estrutura tecnológica antiga. Ao mesmo tempo a sociedade começa a aumentar a pressão sobre as organizações, exigindo dos governos que sejam respeitados os direitos dos consumidores. Esta fase desemboca nos anos 80 e 90, onde o ambiente é integração global, com velocidade de mudança tecnológica brutal e a interpenetração de setores não atuando mais em segmentos estanques, mas concorrendo em áreas onde acontece a fusão tecnológica. A quebra do conceito de escala, aparecendo o conceito de economia de escopo força as empresas a



reduziram seus tamanhos como forma de adaptarem às mudanças. Ao mesmo tempo este fato viabiliza a criação de pequenas empresas em setores onde antes as barreiras de entrada eram praticamente impossíveis de serem quebradas. O início do século 21 introduz uma nova tecnologia que revoluciona todas as estruturas existentes e coloca desafios antes nem sequer imaginados. Trata-se da proliferação da Internet e mais recentemente com a inteligência artificial. Empresas localizadas fisicamente em locais remotos, através de seus portais estão presentes em nossas vidas. A nível mundial a livraria virtual Amazon, as plataformas Aliexpress e Shein e a nível Brasil a existência de portais como o submarino.com e outros, colocam novos desafios que apresentam por um lado ameaças significativas, mas prometem prêmios importantes para aqueles que conseguiram localizar as oportunidades originadas desta nova tecnologia. Alguns anos atrás o presidente de uma das maiores cadeias varejistas do país mostrou-se indignado com o que ele considerou inicialmente um desperdício. Os executivos da sua empresa haviam implantado uma loja virtual. Nas palavras do presidente, varejo só existe com as pessoas com "a barriga no balcão". Na sua visão, as pessoas necessitam o contato direto com o vendedor. Sem o envolvimento ninguém comprará. Para sua surpresa, em um final de semana, uma pessoa originada de sua região, onde existem muitos descendentes de japoneses mobiliou através da Internet a casa de seus pais, comprando de uma só vez mais de R\$ 80.000,00. Sua atitude em relação Internet mudou então radicalmente e passou a ser um dos maiores entusiastas desta nova tecnologia.

O quadro I apresenta as mudanças no panorama empresarial ocorrido nestes períodos.

A elevação do nível de turbulência forçou a mudança nos sistemas de administração. De um sistema baseado na gestão por controle (a posteriori) característico dos períodos com condições estáveis, passou-se paulatinamente para a utilização da extrapolação do passado como forma de projetar o futuro, para a previsão que incorporava às extrapolações alguns componentes de descontinuidade, até a administração flexível com resposta rápida.



Quadro I - Desafios ambientais em uma perspectiva histórica

Fator	1900	1930	1950	1970	1990-2005	2005-atual
Produtos e mercados	Demanda básica	Demanda diferenciada	<p>Turbulência tecnológica</p> <p>Saturação da primeira geração de empresas</p> <p>Surgimento de novos setores</p>	<p>Surpresas estratégicas</p> <p>Perda de controle sobre o ambiente</p> <p>Impacto social e político sobre comportamento dos mercados</p> <p>Limitações ao crescimento</p> <p>Mercados de países em desenvolvimento</p> <p>Mercados de países socialistas</p>	<p>Aceleração tecnológica.</p> <p>Rápido obsoleto</p> <p>Convergência tecnológica.</p> <p>Mercados globais.</p>	<p>Proliferação dos mercados virtuais.</p> <p>Redução da escala em diversos setores.</p> <p>Mudança dos fatores de escala</p>
Perspectiva geográfica	Mercado local	Mercado regional	Mercado nacional	Mercado Internacional	Mercados globais	<p>Mercados totais.</p> <p>Novos protecionismos.</p>



Ambiente interno	Eficiência produtiva. Trabalho sério com remuneração justa. Gestão baseada na autoridade.		Eficácia do marketing. Enriquecimento do trabalhador. Participação local. Gestão por consenso.	Aumento da carga de trabalho da alta administração. Reformulação do trabalho.	Colaboradores mais informados e mais reivindicadores.	Perda da identidade das empresas. Dificuldade para se conseguir alinhamento dos colaboradores.
Ambiente externo		Laissez faire	Perda de imunidade do ponto de vista social	Movimento em defesa do consumidor. Maior responsabilidade social. Reações á poluição. Nova razão de ser da empresa	Crescimento sustentável. Responsabilidade social.	Consumidores com informações abundantes. Diminuição da fidelidade dos clientes. Padronização de produtos.

Fonte: adaptado de Ansoff e Mc Donnell



Em 1789 Benjamim Franklin considerava que apenas dois fatos aconteceriam com certeza: a morte e o pagamento dos impostos. Hoje, com os avanços da medicina e das guerras fiscais, mesmo estes dois acontecimentos talvez possam sofrer alterações. É provável que num futuro próximo as expectativas de vida ultrapassem os 200 anos. Já em relação aos impostos, a criatividade e a ganância dos governantes fazem com que não se possa ter a mesma certeza. A ação dos dirigentes, anteriormente comparada a de um jogador de xadrez envolto em suas complicadas batalhas posicionais, hoje é mais bem representada por um “vídeo game” inteligente, com variações bruscas e que exige ações novas a todo o momento.

Neste ambiente turbulento, inconstante, com desafios cada vez mais globais que se insere a Estratégia Empresarial.

2.3 Um modelo operacional de definição de estratégias

Existem diversos modelos que procuram representar a forma como as estratégias são desenvolvidas. Um modelo interessante parte do princípio que existem conjuntos de decisões que possuem efeito sobre as decisões subsequentes. Este modelo consta da figura 1.



Figura 1- O ciclo de planejamento estratégico



A lógica deste modelo é a seguinte:

- 1- A **Missão** representa o objetivo global da organização. Esta tarefa é executada com pouca frequência, pois dificilmente uma empresa muda sua Missão.
- 2- Com base na Missão a empresa estabelece seus **objetivos de longo prazo, define o seu negócio e determina sua competência essencial**. Estes objetivos podem ser alterados, mas isto não ocorre com frequência.
- 3- Procura-se se definir mecanismos para garantir que o **pensamento estratégico** se incorpore ao processo decisório da empresa. Esta tarefa inclui a criação de mecanismos de coleta de dados, a definição de processos de consultoria e os processos de tomada de decisão. As principais ações que são tomadas nesta etapa dizem respeito à avaliação do posicionamento da posição da empresa no seu mercado e sua situação competitiva.
- 4- As decisões chave, a respeito de **produtos ou serviços** a serem produzidos e dos **mercados** a serem atendidos, além das fontes de recursos tanto financeiros como produtivos são definidos pela alta administração.
- 5- Define-se uma **estrutura organizacional** que assegure que as decisões estratégicas possam ser implantadas.
- 6- Procede-se ao acompanhamento e a revisão dos **resultados** isto pode fazer com que seja necessária a incorporação de mudanças. Estas mudanças podem tornar necessário que os objetivos e metas da organização sejam alterados. Uma das formas de realizar este acompanhamento é através do Balance Score Card.

Obviamente este modelo é esquemático, mas apresenta uma forma lógica para a definição de estratégias empresariais. Seguindo os passos aqui recomendados podem ser questionados os pontos mais importantes que deverão ser avaliados para a elaboração das estratégias de negócio.

Existem alguns teóricos da administração que apresentam outras visões de estratégia. Mintzberg (1987) definiu o que chamou de cinco P's da estratégia. Para ele estratégia é um **plano**, uma direção, um guia um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Estratégia também pode ser um **padrão** de ações que foram realizadas pela empresa durante um determinado período. Estratégia pode ser um **estratagema** (ploy), ou seja, uma armadilha que uma empresa prepara para garantir seu posicionamento à custa das demais. Estratégia também pode ser **posicionamento**, ou seja, que tipo de nicho de mercado e que combinação de mercado e produto a empresa almeja. Segundo Mintzberg, a estratégia é a força que se encontra entre o contexto interno e o externo da organização. Para uma empresa com fins lucrativos, o posicionamento diz respeito à definição da estratégia de produto e mercado que a empresa procura. Isto se refere particularmente a sua diferenciação em relação aos seus competidores e a sua participação de mercado. O posicionamento também pode se referir à definição de um nicho de mercado através da oferta de um determinado "mix" de produtos em um mercado especializado onde na realidade não haja concorrência. Posicionamento está fortemente ligado ao poder no mercado e por isto tem fortes conotações políticas. O último P diz respeito à **perspectiva**. Esta abordagem é cultural uma vez que é sugerido que se procure avaliar não só a organização, mas principalmente a mente do principal estrategista procurando entender sua visão de mundo, um conceito que agora ficou célebre com o nome de **modelo mental**. Organizações com forte apelo a estratégia como perspectiva são as que possuem uma **visão compartilhada** da contribuição especial e talvez única que a organização que a empresa pode fazer para a sociedade. As empresas que se originaram de pequenas organizações geridas por um líder carismático muitas



apresentam esta característica. Mudar uma perspectiva estratégica implica em mudar o modelo mental. Por aí podem ser antecipadas as dificuldades que surgem para se alterar qualquer perspectiva estratégica.

Estes P's são inter-relacionados. A estratégia empresarial está fadada ao fracasso se for baseada apenas em mecanismos lógicos ou abordagens mecânicas. É necessário que se incorporem as visões de padrão e perspectiva se a empresa objetiva alcançar uma estratégia otimizada. Como em muitas outras áreas da vida, o bom planejamento é uma questão de balanço. Alguma estruturação é necessária, mas esta estruturação deve ser combinada com uma abordagem intuitiva e visionária.

Dependendo do objetivo da análise podem ser adotados Ps diferentes. Quando se está avaliando a estratégia utilizada pelos concorrentes da empresa, a única forma possível é se avaliar o padrão de ações e decisões destas empresas. Como nunca se sabe ao certo o motivo de suas decisões, o máximo que se pode fazer é tentar inferir algo da análise das decisões anteriores.

Johnson e Scholles (1993) apresentam as seguintes abordagens para o desenvolvimento de estratégias:

- 1- Um processo de seleção natural - segundo esta abordagem as empresa estão constantemente sob pressão do ambiente e precisam se adaptar às mudanças ambientais.
- 2- Um processo de planejamento - segundo o qual a estratégia surge através de um processo altamente sistematizado através da aplicação de processos racionais.
- 3- Um processo lógico, mas incremental - segundo o qual a estratégia surge passo a passo através de pequenos ajustes lógicos.
- 4- Um processo cultural - no qual a estratégia surge das experiências e crenças da administração que pode inclusive permear toda a organização.
- 5- Um processo político - que vê a estratégia como o resultado de um conjunto de batalhas políticas dentro da organização onde as pessoas e grupos barganham e negociam seus interesses.
- 6- Um processo visionário - no qual a estratégia é dominada por um indivíduo, ou algumas vezes por um pequeno grupo que têm uma visão particular sobre a posição que a organização deve ou pode assumir. Este é um processo particularmente intuitivo.

Mesmo reconhecendo estes diferentes enfoques para a geração de estratégias e aceitando o valor das estratégias intuitivas, a utilização de um modelo para o planejamento é útil porque fornece uma base de pensamento sobre a qual os executivos podem avaliar os assuntos estratégicos de suas empresas e iniciarem o processo de tomada de decisão.

Nos próximos capítulos estaremos avaliando alguns modelos que podem ser utilizados como forma de catalisar o pensamento estratégico nas organizações e que permitam a geração de estratégias mais eficazes.

2.4 Perguntas chave da administração estratégica

Para se conduzir uma análise estratégica alguns fundamentos devem ser conhecidos. A primeira questão fundamental é entender quais são os fatores que fazem que a rentabilidade dos setores da economia tenha tanta variação. Se os determinantes da lucratividade dos setores são entendidos, podem-se avaliar as expectativas de lucratividade daquele em que a empresa está engajada. Desta forma a primeira pergunta fundamental da administração é:

O que faz com que haja tanta variação entre os setores da economia?



Mesmo em setores com baixo potencial de lucratividade existem empresas que apresentam resultados excepcionais. Entender as características que fazem com que determinadas empresas obtenham lucros mais elevados pode servir para que se tente implantar estes fatores na nossa empresa. A segunda pergunta que nos interessa a resposta é:

O que faz com que algumas empresas consigam resultados superiores à média dos setores onde atuam.

De nada vale a obtenção de uma vantagem competitiva se ela não for duradoura. Outro ponto fundamental diz respeito à forma como podemos manter a nossa vantagem competitiva. A terceira pergunta que nos interessa responder é:

De que forma é possível se manter a vantagem competitiva adquirida.

Em alguns setores, crescimento está ligado a obtenção de lucros mais elevados. Em outros esta característica não se verifica. Quais são os determinantes que definem se o crescimento representa vantagem competitiva ou não?

Da mesma forma muito se tem falado sobre a formação de parcerias tanto com os fornecedores quanto com os clientes. Quais as características que devem ser levadas em conta para que as parcerias sejam efetivamente fatores de melhoria estratégica das empresas.

Muitas das técnicas utilizadas em estratégia foram desenvolvidas em contexto diferente do brasileiro. Que aspectos devem ser levados em consideração para traduzir estas técnicas para o nosso país?

Diversificação e focalização de linhas de produtos são alternativas com que as empresas permanentemente se deparam. Que tipos de características aconselham a focalização e quais situações recomendam que a empresa se diversifique.

As decisões estratégicas são de natureza diferente das decisões operacionais. Estas decisões tratam de situações quase sempre qualitativas e de difícil avaliação. Que tipos de modelos são aplicáveis às decisões de natureza estratégica, levando-se em conta a natureza participativa destas decisões?

Uma empresa a rigor é uma ficção jurídica. O que existe na realidade são pessoas que através de suas iterações conduzem os negócios das empresas. A estratégia não pode deixar de levar em conta as características destas pessoas. Em administração existem estudos que classificam as posturas estratégicas e muita pesquisa foi desenvolvida para determinar quais as posturas mais adequadas para alcançar a lucratividade. Apesar de não haver diferenças significativas nas médias de lucratividade das empresas dirigidas por executivos com diferentes posturas, os extremos são bastante divergentes.

2.5 O modelo da Economia industrial e o modelo da visão baseada em recursos.

Estratégia diz respeito a obter retornos superiores à média. O que se quer com a estratégia é fazer com que a empresa consiga um retorno que supere as demais empresas do setor através de suas ações competitivas. Existem duas orientações predominantes para alcançar este objetivo. A primeira é a preconizada pela Economia industrial.

2.5.1 – O modelo da economia industrial

Dentro desta abordagem a empresa se encontra dentro de um ambiente. Neste ambiente existem ameaças e oportunidades. O ponto fundamental de qualquer estratégia empresarial encontra-se em entender o ambiente em que a empresa se encontra e aí localizar as melhores oportunidades existentes. Para isto o ponto

inicial do pensamento estratégico é a análise do ambiente. Este ambiente é composto pelos componentes que constam da figura 2.

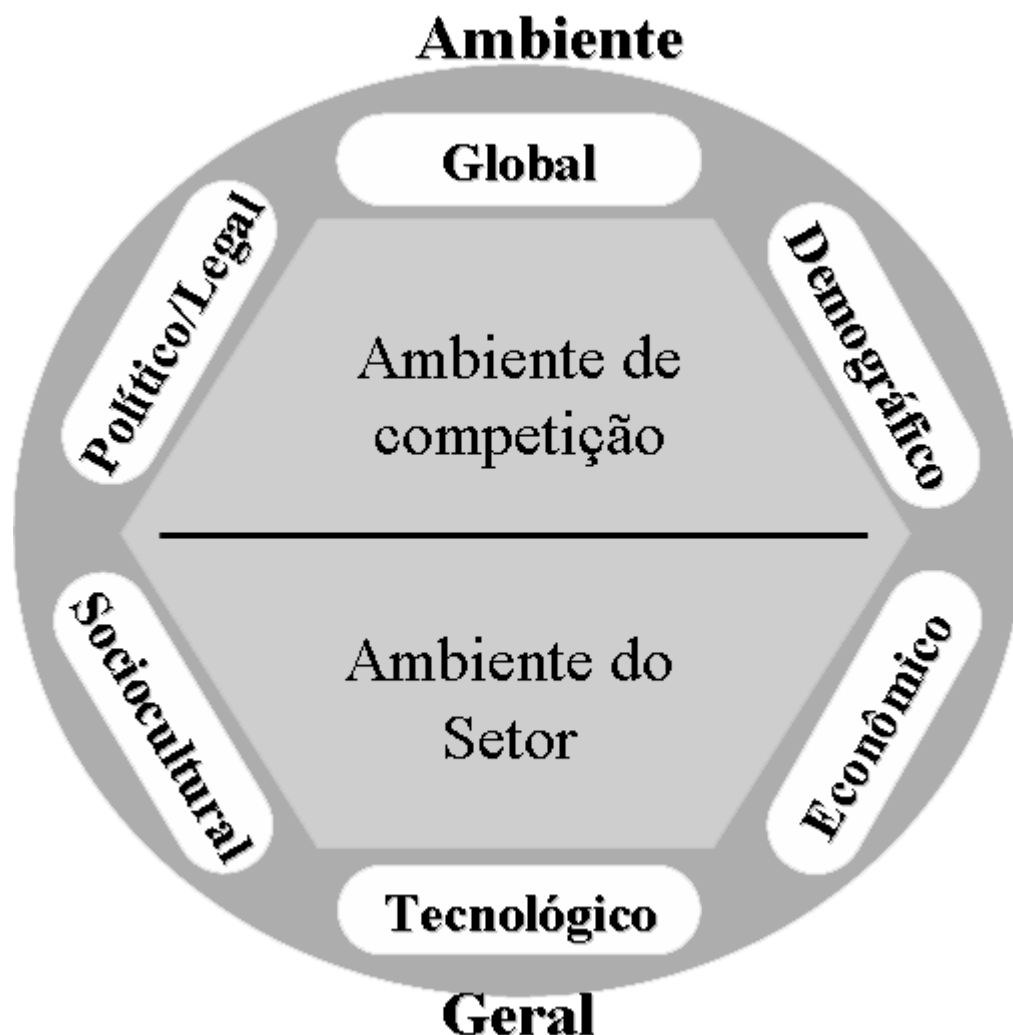


Figura 2 – Níveis de ambiente

O princípio então é de que a estratégia é definida pelo ambiente externo das organizações. (Que oportunidades existem nestes ambientes?) As empresas devem desenvolver habilidades internas necessárias para o aproveitamento deste ambiente. (O que é necessário para aproveitar este ambiente?) este enfoque parte do princípio que o meio ambiente determina a estrutura e as capacitações que a empresa deve adquirir. As premissas gerais do modelo são as seguintes:

- 1- O ambiente externo coloca pressões e restrições que determinam as estratégias que resultarão em retornos superiores à média
- 2- Muitas empresas que competem no mesmo setor ou em um segmento do setor controlam recursos estratégicos relevantes e por isto criam estratégias semelhantes já que estes recursos lhes permitem.
- 3- Os recursos utilizados para implantar as estratégias são móveis entre as empresas.



4- Os decisores são racionais e comprometidos em obter o melhor resultado possível para as empresas.

Os passos para a elaboração das estratégias são os seguintes:

Estudar o ambiente externo, principalmente o ambiente do setor. Esta análise deve se concentrar principalmente nos pontos normalmente nenhuma das condições é aplicável dificilmente apresentam potencial de retorno acima da média. geradores de oportunidades. Estes pontos são:

- As economias de escala
- As barreiras de entrada
- As oportunidades de diversificação
- As oportunidades de diferenciação
- As oportunidades de concentração do setor.

Setores onde nenhum destes fatores se verifica, normalmente não conseguem oferecer retornos superiores à média.

Estes setores são de antemão descartados. Dentro desta análise procura-se encontrar um setor cujas condições permitam gerar retornos superiores. Um exemplo desta abordagem é que está sendo conduzido pelas empresas internacionais de petróleo. Diversas estão se retirando do mercado latino americano de distribuição de combustíveis por considerarem que com o advento dos postos bandeira branca esta atividade não apresenta mais as condições de gerar retornos superiores.

Uma vez localizado um setor com possibilidade de retornos superiores, o próximo passo é identificar qual a estratégia necessária para obter estes retornos. Por exemplo, o setor de revestimentos cerâmicos para pisos é composto por diversos produtos. Um destes produtos são os porcelanatos. Este setor tem diversas empresas no Brasil, que atualmente estão enfrentando uma concorrência acirrada com a china. Na china existem empresas no setor que sozinhas representam toda a produção brasileira. Provavelmente os chineses localizaram algumas economias de escala no setor que tornarão difícil a competição por parte das empresas locais.

Uma vez definidas as estratégias necessárias verificar quais os recursos e capacitações necessárias para implantá-las.

A empresa deve então utilizar seus pontos fortes (ativos, recursos e capacitações adquiridos ou desenvolvidos), para implantar as estratégias. Estas estratégias serão representadas através de projetos, que comporão programas de ação, que por sua vez farão parte do "portfolio" de ações da empresa para o sucesso estratégico.

Estes setores atraentes, localizados no ambiente externo e que podem ser atendidos através dos pontos fortes da empresa, existentes, desenvolvidos ou adquiridos, darão condições para que a empresa obtenha retornos superiores às demais.

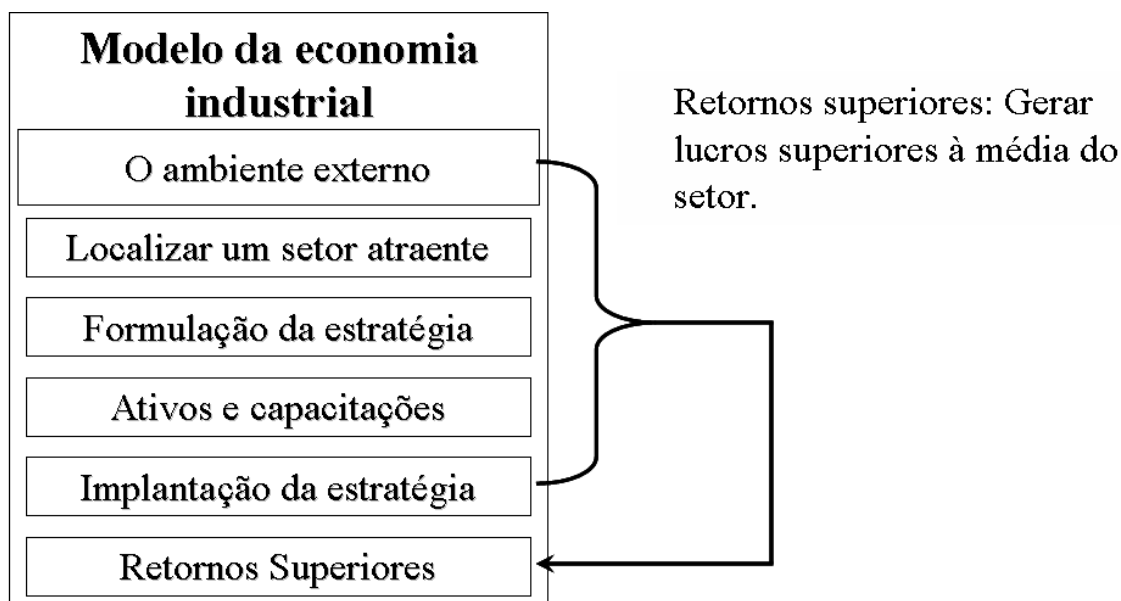


Figura 3 – O modelo da economia industrial

2.5.2 – O modelo baseado nos recursos

O outro modelo de estratégia é o que se baseia nos recursos da empresa. Dentro desta abordagem a empresa é vista como detentora de recursos dos quais alguns podem ser únicos, (aquilo que a empresa faz melhor). Uma vez localizados os recursos únicos da empresa, o objetivo da estratégia é localizar setores onde estes recursos possam ser melhor utilizados, (onde estão as melhores oportunidades). As premissas utilizadas no modelo baseado em recursos são as seguintes:

- 1- As empresas possuem capacitações
- 2- Estas capacitações podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável desde que:
 - possuam valor, ou seja, permitam a empresa aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças existentes no ambiente externo.
 - sejam raras, ou seja, poucos ou de preferência nenhum dos competidores as possuem.
 - seja difícil de imitar, o que faz com as outras empresas não consigam obtê-las ou só o conseguem a preço muito elevado.
 - não sejam substituíveis, ou seja, não é possível através de outras formas de se obter as mesmas capacitações.
- 3- Capacitações que possuem este conjunto de características constituem competências essenciais.
- 4- Estas competências essenciais geram vantagens competitivas, o que gera para a empresa sua competitividade estratégica e a habilita a obter retornos superiores à média do setor.

Os passos para a criação de estratégias dentro deste modelo seguem a seguinte lógica.

A empresa deve identificar os pontos fortes e fracos de seus recursos, capacitações e habilidades em relação aos competidores.



Naqueles pontos em que considere que é superior aos competidores deve determinar se estes recursos têm valor, são raros, custosos de imitar e não substituíveis. Estes recursos constituem as competências essenciais da empresa. Uma vez localizada a competência essencial deve ser localizado um setor ou um nicho de um setor onde esta competência essencial pode ser utilizada. Elabora-se então uma estratégia para este setor ou nicho. Criam-se projetos agrupados em programas que compõem o “portfolio” de ações estratégicas da empresa.

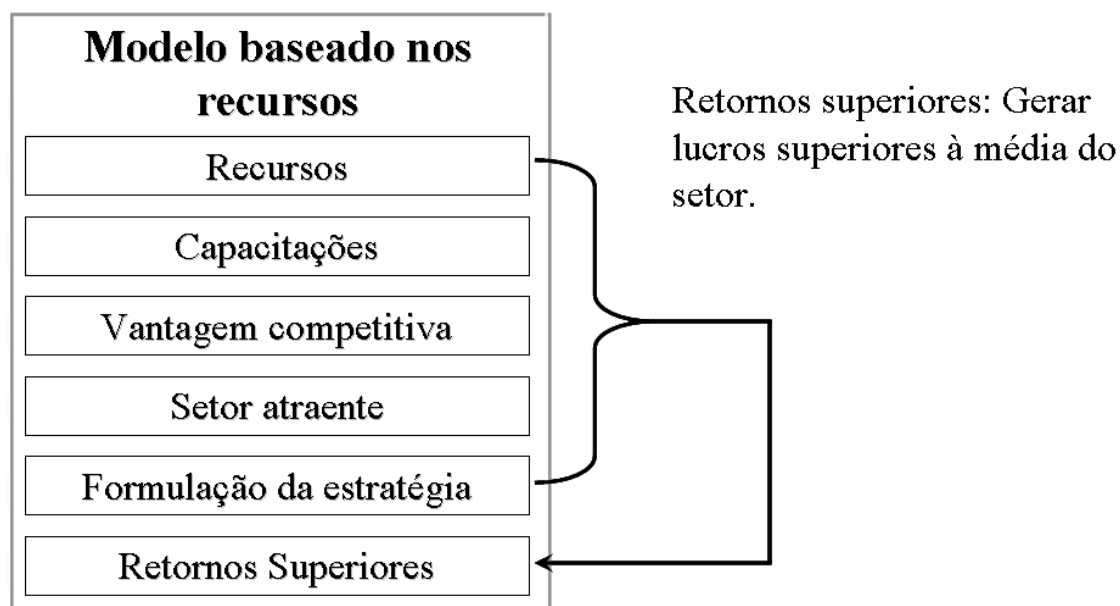


Figura 4 – O modelo baseado em recursos

2.5.3 – As considerações de Mintzberg

Nos estudos anteriormente apresentados de Johnson e Scholes verificou-se que o planejamento é apenas uma das formas da elaboração de estratégias. Muitas delas vão sendo criadas no dia a dia e a medida que a empresa aprende. Isto faz com que algumas premissas que foram utilizadas tanto no modelo da economia industrial quanto no modelo de estratégia baseada nos recursos. Henry Mintzberg, um, estudioso canadense de estratégia sempre questionou os modelos de estratégia desenvolvidos na academia e afirmava que eles não representam o que ocorre na prática das empresas. Segundo Mintzberg, por melhor que seja o planejamento a realidade sempre será mais dinâmica e muito do que foi planejado nunca será executado. Desenvolveu então o modelo da figura 5.

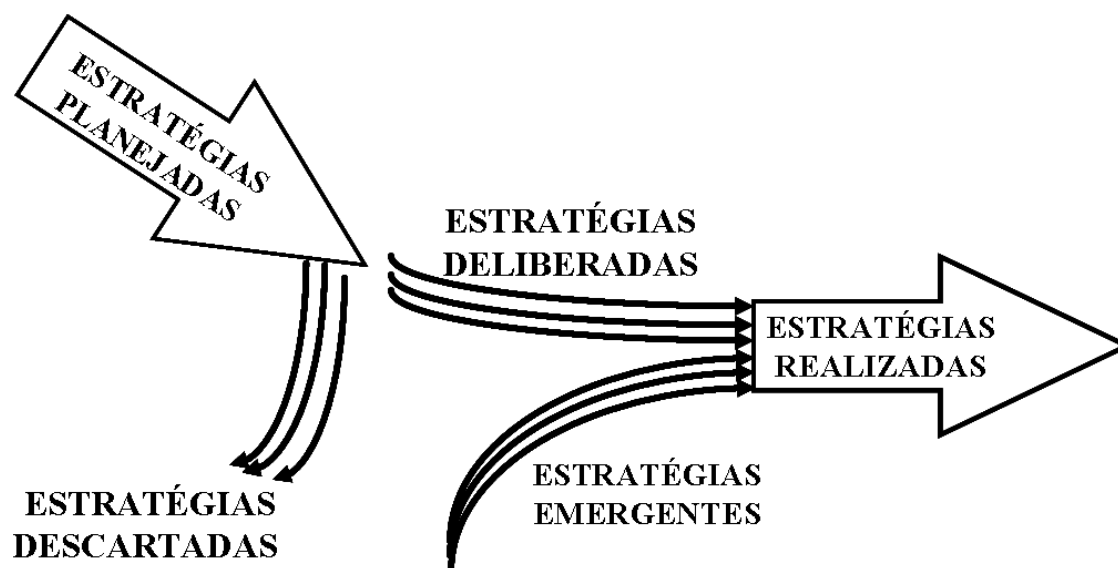


Figura 5 - Estratégias Planejadas e emergentes.

Segundo este modelo todas as empresas utilizam estratégias. O que é realizado, no entanto, é uma mescla de ações planejadas e ações emergentes. Algumas ações planejadas são descartadas e parte das realizadas não foram sequer cogitadas no momento do planejamento. Isto ocorre cada vez mais devido ao aumento da turbulência dos mercados e a aceleração tecnológica principalmente em áreas ligadas à tecnologia da informação, a eletrônica básica e às ciências da vida que compreendem o sequenciamento do DNA, o desenvolvimento de alimentos geneticamente modificados e as pesquisas com células tronco.

Apesar das abordagens terem premissas diferentes pode-se chegar a uma proposta conciliatória que aproveita o melhor de cada abordagem. Obviamente a estratégia deve estar embasada em competências essenciais, mas nem sempre é possível obter competências que superem aos competidores principalmente em um mundo híper competitivo. Da mesma forma nem sempre se encontram setores que apresentam claramente a possibilidade de retornos superiores. Desta forma parece que não se pode perder os benefícios nenhuma das abordagens, já que cada vez fica mais difícil identificar os nichos de mercado ou manter vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma o processo estratégico deve se valer das duas teorias e utilizar, de acordo com a lei do menor esforço aquela que proporcionar a empresa a maior possibilidade de êxito. Será utilizado então um modelo combinado conforme pode ser visualizado na figura 6.

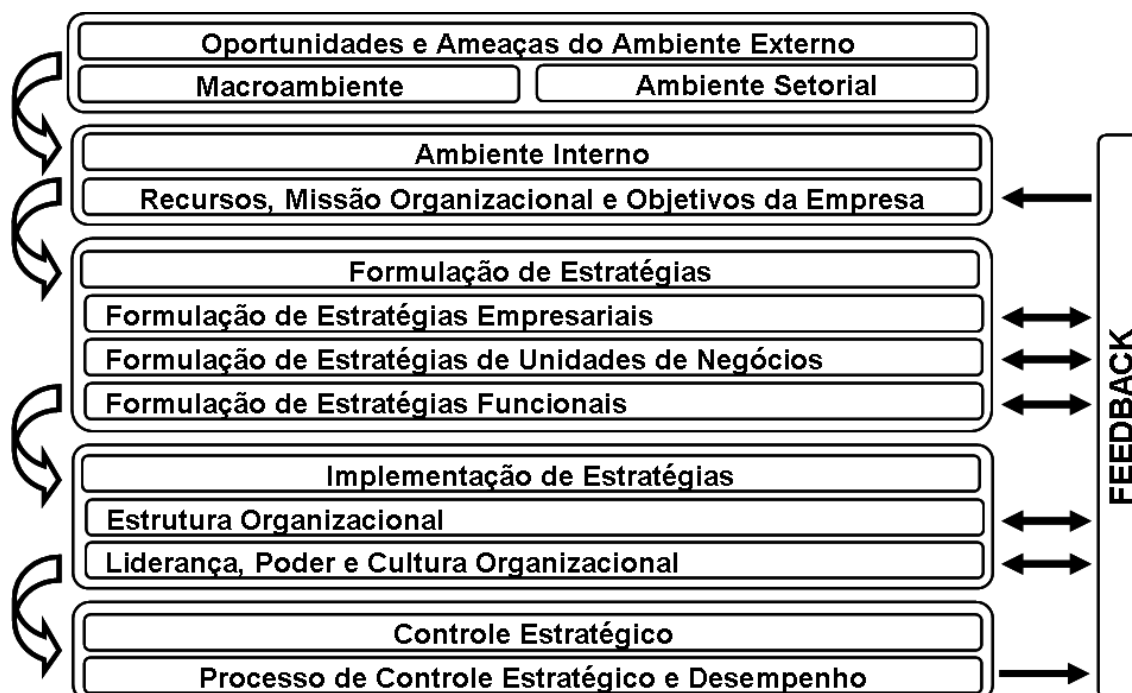


Figura 6 – Modelo de gestão estratégica

Começando com a análise ambiental se procurará definir quais as ameaças e oportunidades existem tanto no macro ambiente quando no ambiente do setor. Esta análise será complementada com a análise do ambiente interno onde serão avaliados os recursos, a missão organizacional, e os objetivos da empresa. Uma vez definidos os objetivos será possível a formulação a definição das estratégias para a empresa como um todo, para as diversas unidades de negócio e inclusive para as áreas funcionais da empresa. Isto será representado por um conjunto de projetos, agrupados em programas, que constituirão o “portfolio” estratégico da empresa. Estes projetos deverão ser implantados e controlados. Existem diversas formas de controlar os projetos e os resultados das estratégias. Alguns métodos que vem obtendo crescente aceitação são o Balance-Score-Card para controle das metas e a metodologia OPM3 para controle do “portfolio” de projetos. Nas seções seguintes serão alguns métodos utilizados para a execução de cada etapa.

2.6 A análise ambiental

Na análise ambiental procura-se avaliar o ambiente externo e ai determinar as ameaças e oportunidades que e a empresa enfrentará. De acordo com o modelo este ambiente pode ser subdividido conforme pode ser verificado na figura 7.

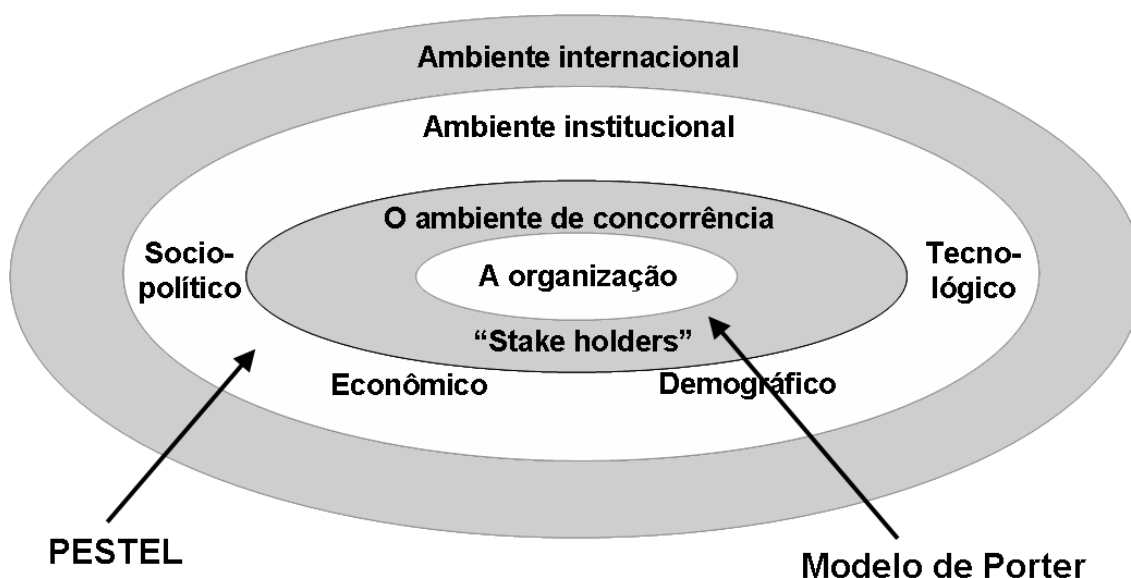


Figura 7 - Componentes do ambiente

De acordo com a abordagem sistêmica, que é onde a teoria e a prática da estratégia empresarial se inserem, toda a empresa se encontra dentro de um ambiente. Este ambiente influencia e é influenciado pela empresa. Cada vez mais as empresas estão sendo influenciadas pelo ambiente internacional. Diversos segmentos nacionais estão sendo dizimados pela ação da China. Recentemente a revista Exame lançou uma edição dupla intitulada "O Ano da China" em que avaliava a ascensão da economia daquele país. Nesta edição avalia a situação do setor coureiro-calçadista, onde mostra que na China já existem quase que as Braziltown, semelhante ao que ocorria anteriormente com as China-towns que ocorriam em diversas cidades do mundo. O grande crescimento daquela economia, mudando totalmente o conceito de escala tem apresentado desafios importantes para as empresas nacionais. Em conversa com empresários do setor de materiais de construção, alguns revelaram que apenas para citar o setor de porcelanato, material de acabamento nobre, existem naquele país fábricas que sozinhas equivalem a toda a produção brasileira. As diversas desavenças que o Brasil vem tendo com os países fronteiriços, como o caso da Bolívia no gás e que se vislumbra com o Paraguai no fornecimento da energia de Itaipu mostram a importância que a variável internacional tem para as empresas. No caso do Paraguai, se for levado em consideração a situação periclitante da Argentina no que diz respeito ao suprimento de energia, torna mais forte a posição paraguaia. Da mesma forma outros setores, como o da cadeia açúcar álcool, diversas disputas em nível mundial podem afetar diretamente o desempenho das empresas brasileiras. Muitos destes assuntos, apesar de envolverem diversas nações podem ser incorporados ao nível seguinte de ambiente que é aquele onde se encontram os assuntos ligados à política, economia, aos aspectos da sociedade, à tecnologia às preocupações ambientais e aos aspectos legais. A análise deste conjunto de fatores normalmente é chamada de análise PEST (iniciais dos aspectos Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos), mas algumas vezes aparece como PESTEL onde incorpora os aspectos ambientais e legais. Mais próximo da organização existem o ambiente e concorrência onde são analisados os desafios originados dos concorrentes, compradores, fornecedores,



dos produtos substitutos e das empresas que possam ser novos entrantes no mercado. Nesta área o modelo normalmente utilizado é o das cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter. A Figura 8 apresenta o conjunto destas forças.



Figura 8 – Influenciadores do processo estratégico

Deste conjunto, o governo e a lei, os grupos de pressão e a tecnologia e os indivíduos, fazem parte do que foi chamado de PESTEL e se encontram no ambiente institucional. Muitas vezes uma mudança na forma como um imposto é cobrado altera profundamente a forma como as empresas competem no setor. Discute-se, por exemplo, constantemente os componentes do custo Brasil e diversos setores da sociedade pressionam para que haja uma reforma tributária no país. Um dos impostos periodicamente é discutido é o ICMS onde diversos postulantes defendem a ideia que o nosso país deve transformá-lo em IVA, ou seja, imposto sobre valor agregado. No passado já alterou este imposto, passando de IVC, que era cobrado nas vendas e consignações para ICMS cobrado na circulação. A sistemática adotada pelo IVC fazia com que transferências de mercadorias entre matriz e filiais não fossem tributadas uma vez que não houve venda nem consignação. Na nova sistemática a transferência da matriz para as filiais representava circulação de mercadorias, portanto, o novo imposto incidia nesta transferência. Isto fez com que diversas empresas que possuíam filiais nas principais capitais do Brasil fechassem estas dependências e passassem a utilizar serviços rápidos de transporte. Mudanças importantes ocorreram quando foi alterada a sistemática de cobrança do PIS e do COFINS. Da mesma forma a política governamental pode tornar atraentes determinados setores em detrimento de outros. Aspectos ligados à demografia podem gerar importantes oportunidades. A distribuição da população brasileira por faixa etária vem passando por uma mudança radical. Aquilo que anteriormente era chamado de pirâmide, agora está representado por uma figura mais semelhante a um Ás de espadas conforme pode ser verificado na Figura 9.

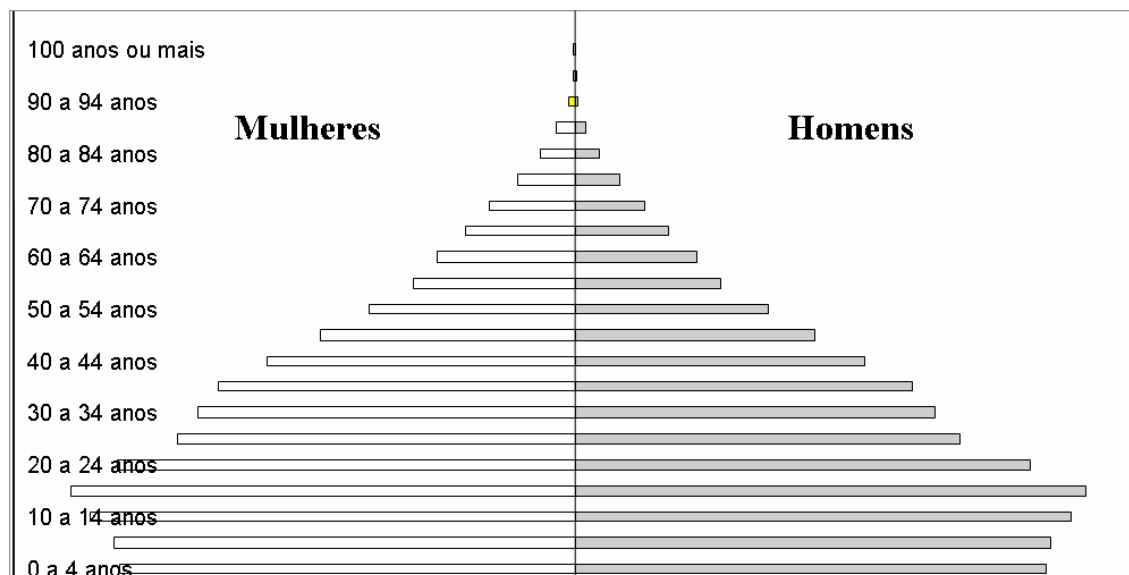


Figura 9 – População brasileira por faixa etária

Esta tendência fará com a população brasileira na faixa de 25 a 34 anos começa a declinar conforme se constata na Figura 10.

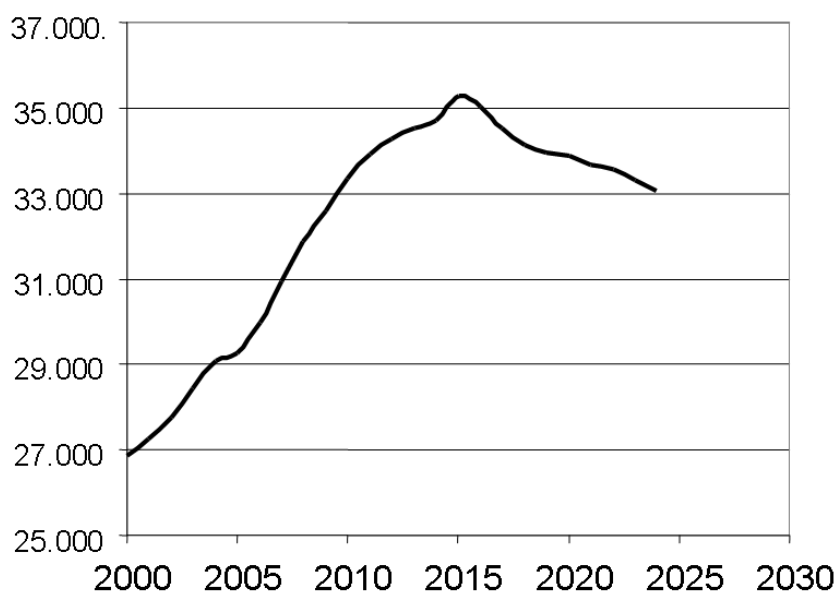


Figura 10 – Evolução da população brasileira na faixa de 25 a 34 anos.



Outra tendência que vem se constatando no Brasil é a presença cada vez maior das mulheres. Em todas as áreas de atividade sua presença é cada vez maior. A Figura 11 apresenta a distribuição da população brasileira de acordo com o gênero.

	Homens	Mulheres	
0 a 4 anos	8326926	8048802	278124
5 a 9 anos	8402353	8139974	262379
10 a 14 anos	8777639	8570428	207211
			747714
15 a 19 anos	9019130	8920685	98445
20 a 24 anos	8048218	8093297	-45079
25 a 29 anos	6814328	7035337	-221009
30 a 34 anos	6363983	6664961	-300978
35 a 39 anos	5955875	6305654	-349779
			-916845

Figura 11 – População brasileira por gênero.

Estas análises têm fortes implicações para a estratégia das empresas. Qual será o impacto da redução do número de brasileiros em idade escolar nas escolas e universidades do país? Será que este fator será contrabalançado pelo aumento do poder aquisitivo? Quais as oportunidades que surgem para serviços para a terceira idade? Da mesma forma o fato do número de mulheres superar o de homens terá que implicações nas empresas.

Considerações semelhantes podem ser feitas sobre ao deslocamento populacional para algumas regiões do Brasil. Todas estas situações são portadoras de oportunidades para alguns setores e de ameaças para outros. Da mesma forma que na área demográfica os demais componentes do modelo devem ser avaliados. Existem diversos objetivos para que sejam efetuadas estas análises. Em primeiro lugar é necessário que as empresas entendam as mudanças que estão ocorrendo e que poderão ocorrer no seu ambiente. Note-se que no modelo da Economia Industrial, o ambiente é o ponto central. Esta tentativa de antecipação do futuro servirá para preparar a empresa para futuros alternativos. Como é impossível antever com total clareza fatos que apenas ocorrerão no futuro, normalmente as empresas se valem dos cenários, onde são analisados diversos futuros alternativos.



Estas informações servirão para as decisões estratégicas e principalmente para fomentar o pensamento estratégico dentro das organizações.

2.6.1 - Metodologia para análise ambiental

Um método interessante de acompanhamento do ambiente inclui as seguintes etapas:

1- Acompanhar – (Scanning) – A empresa acompanha os acontecimentos ligados às áreas do ambiente. Este acompanhamento é realizado de forma não estruturada e seu objetivo é localizar algum fato que seja portador de futuro. As fontes de informação são jornais, revistas, conversas com fornecedores, clientes, sindicatos, entidades de classe, Internet, congressos e outros. O objetivo é localizar algum fato que possa ser portador de futuro que venha a representar oportunidade ou ameaça para os negócios da empresa. Revistas e jornais de negócio como os jornais Valor e Gazeta Mercantil e revistas como Exame, Conjuntura Econômica, além de informativos de órgãos do governo dedicados ao fomento da atividade empresarial costumam ser importante fonte de pesquisa. O produto desta etapa é simplesmente a constatação que está ocorrendo um fenômeno em alguma das áreas que pode necessitar de mais investigação. A transição para a próxima etapa ocorre quando a empresa se convence que está diante de um fato que merece maior aprofundamento.

A Figura 12 serve como exemplo do tipo de informação que é de interesse da empresa. Uma empresa calçadista de posse desta informação talvez que tenha que aprofundá-la para verificar se necessita incorporar aos seus produtos esta tecnologia. O artigo do The Sunday Times informava que o pé das pessoas varia quase 7% de tamanho. Por este motivo nunca se consegue comprar um sapato que seja confortável o dia inteiro. O anúncio informava que estava sendo desenvolvido um “chip” que acoplado ao sapato permitiria que ele se adaptasse as variações ocorridas durante o dia. Se a empresa considerar que assunto merece aprofundamento passa para a segunda etapa do acompanhamento do ambiente.




THE SUNDAY TIMES

London, April, 19

INNOVATION

Footwear

Smart shoes change size

SMART shoes that adjust their size throughout the day could be available within a year.

Calçados

Sapato inteligente varia de tamanho

Sapatos INTELIGENTES, que ajustam seu tamanho durante o uso, podem estar disponíveis dentro de 1 ano.

Figura 12 – Exemplo de informação utilizada para o acompanhamento da área de tecnologia.

2- Monitorar – (Monitoring) – Uma vez que um fato seja considerado como de relevância para a organização deve se partir para a segunda etapa. Nesta etapa a empresa começa a seguir de perto o fato que foi considerado relevante. Alguns executivos participam de congressos e seminários sobre o assunto, contrata-se consultoria específica na área visando aprofundar o conhecimento do tema por parte da empresa. O produto desta etapa é o convencimento por parte da organização de que o fato é efetivamente relevante para a empresa e merece ser incorporado às preocupações do planejamento. Um exemplo de tema que pode justificar a passagem para a etapa de projetar é a da Figura 13. A Internet está sendo incorporada a diversas áreas da economia. A matéria cuja manchete está naquela figura mostra uma aplicação remota da medicina. Para uma empresa da área de saúde o advento da Internet contém diversas oportunidades. O atendimento remoto dos pacientes. A possibilidade de uma empresa se estabelecer em locais distantes de sua base sem que sejam necessários grandes investimentos etc. Caso a empresa percebe a importância desta tecnologia deveria passar para a próxima etapa.



THE SUNDAY TIMES

London, April, 24

GENERAL

<p>Telemedicine</p> <p>Doctors deliver advice by Net</p> <p>Inhabitants of the Caribbean island of Montserrat, which suffers from relentless volcanic eruptions, can get back-up medical care through an Internet link with Addenbrookes hospital, Cambridge.</p>	<p>Telemedicina</p> <p>Médicos fornecem diagnóstico pela Internet</p> <p>Habitantes da Ilha caribenha de Montserrat, que está sofrendo de contínuas erupções vulcânicas, voltarão a ter cuidados médicos através de uma ligação via Internet com o Hospital Addenbrookes em Cambridge.</p>
--	---

Figura 13 – Informação que pode justificar a passagem para a etapa de projetar.

3 - Projetar – (forecasting) – Nesta etapa a empresa já está convencida que precisa se preocupar com o estado futuro do tema em debate. É nesta etapa que entra a construção de cenários. Os cenários alternativos nada mais são do que futuros possíveis. No ano de 2002 quando da eleição do presidente Lula, diversos nuvens pesavam no horizonte brasileiro. Os últimos anos de Fernando Henrique tinha sido turbulentos devido a incerteza do resultado das eleições e isto fizera com que o Real atingisse talvez o valor mais baixo de sua história em relação ao dólar. Não se tinha uma ideia exata de quem venceria as eleições e como seria a condução do país nos próximos anos. Era uma situação típica para o traçado de cenários. Um bom exemplo destes cenários pode ser visto em Porto et alii (2001).¹ Uma vez que se tenham projetados os possíveis futuros, a próxima etapa é avaliar o impacto destes cenários na organização.

4- Avaliação (assesment) – Nesta etapa procuram-se avaliar os impactos dos cenários na evolução da empresa e localizar quais são os fatos que representam as melhores oportunidades ou que podem vir a representar ameaças.

¹ Porto, Cláudio, Nascimento, Elimar e Buarque, Sérgio C. *Cinco cenários para o Brasil 2001 – 2003*, Rio de Janeiro, Nórdica, 2001.



Exemplos de aspectos que devem ser avaliados em cada área são os seguintes:

<u>Segmento</u>	<u>Elementos</u>
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho e taxa de crescimento da população; • Pirâmide populacional (faixas etárias da população); • Distribuição de renda.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos índices de preços e quantidades; • Taxa de juros e de poupança; • Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; • Balança de pagamentos; • Níveis de emprego e renda do país; • Internacionalização da economia.
Sóciopolítico	<ul style="list-style-type: none"> • Principais traços culturais da população; • Atitudes, hábitos e diversidade cultural; • Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); • Incentivos em pesquisa e desenvolvimento; • Inovações e aplicações de conhecimento.

2.6.2 - As forças competitivas

Porter(1986)², um dos principais estudiosos de estratégia organizacional, desenvolveu um modelo para a análise das forças competitivas que atuam em qualquer segmento da economia. Este modelo identifica cinco tipos de forças que

² Porter, Michael. *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo: Editora Campus, 1986

devem ser analisadas. Em primeiro lugar deve ser analisada a estrutura da concorrência existente no ramo em que a empresa vai ser estabelecida. A segunda força competitiva é representada pelos clientes. Os fornecedores constituem o terceiro elemento a ser considerado. As últimas forças competitivas são representadas pelos novos entrantes e pelos novos produtos que podem afetar o segmento a empresa está estabelecida. A Figura 14a mostra as interações destas forças. Um sexto fator que deve ser considerado, é representado pelas forças sociais, ou seja, o governo, a sociedade, as organizações não governamentais e as organizações preocupadas com a tecnologia. Estas forças em princípio são neutras, influenciando todas as empresas que se encontram no segmento. Podem, no entanto, colocar impedimentos que inviabilizem a empresa.

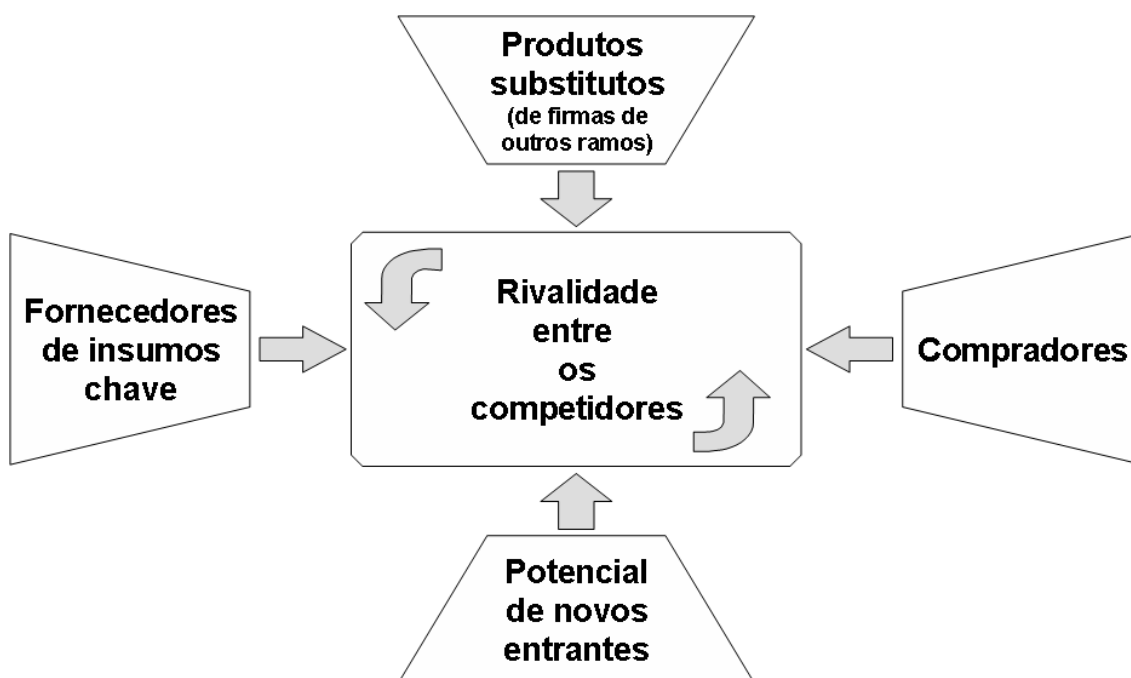


Figura 14 Estrutura das forças competitivas

Os concorrentes são representados pelas empresas que atuam no mesmo segmento ou em segmentos semelhantes, a estrutura da concorrência pode determinar as características que a empresa deve assumir. Os clientes são a razão de ser da empresa. Cada mercado terá peculiaridades que deverão ser avaliadas. Os fornecedores são as empresas que fornecem os produtos e serviços necessários para que a empresa realize os objetivos para os quais foi criada. A inexistência de uma estrutura de fornecimento adequada pode inviabilizar a empresa. Novos entrantes são os concorrentes que ainda não estão estabelecidos. Normalmente ideias boas são rapidamente copiadas, gerando uma série de novos entrantes. Novos produtos oferecem desafios competitivos, sempre que possam ameaçar a posição dos produtos e serviços que a empresa se propõe a fazer. Para entender os efeitos do macro ambiente sobre a empresa, o empreendedor deve analisar cada uma destas forças competitivas e avaliar o impacto que sua estrutura representa para sua empresa. Para efeitos das análises posteriores vamos tratar



conjuntamente as forças competitivas concorrentes e novos entrantes e novos produtos.

2.6.2.1 - Concorrentes, novos entrantes e novos produtos.

Os concorrentes são todas as empresas cujo objetivo é a produção de produtos e serviços idênticos ou substitutos da empresa que está sendo analisada. Desta forma um serviço de ônibus coletivo é concorrente de um serviço de taxis, pois ambos fornecem locomoção. Da mesma forma os concorrentes de uma churrascaria não serão apenas as outras churrascarias, mas todos os outros tipos de restaurantes e fornecedores de refeições. Levando ao extremo, inclusive os açougues, de certa forma são concorrentes das churrascarias. O impacto que a concorrência exerce sobre a empresa depende de uma série de fatores.

O primeiro fator importante na análise dos concorrentes é representado pelas barreiras à entrada. Barreiras à entrada são fatores que impedem uma empresa de operar em determinado segmento. As principais fontes de barreiras à entrada são: economias de escala, marcas de produtos bem estabelecidas, necessidades de capital, custos de mudança, estrutura de distribuição do produto e tecnologia.

Existem economias de escala, quando os custos de produção de grandes lotes são consideravelmente menores do que dos lotes pequenos. Esta barreira normalmente era impeditiva para a entrada de pequenas empresas em diversos segmentos. A moderna tecnologia tem tornado a economia de escala cada vez menos importante, principalmente depois do desenvolvimento das técnicas japonesas de produção. (Just-in-Time etc.).

A existência de marcas bem estabelecidas é uma barreira a entrada que pode se tornar intransponível. Em alguns casos, como nas grandes marcas de refrigerantes e cigarros, esta barreira pode tornar-se praticamente impossível a entrada de um novo competidor. Em outros casos pode significar vantagem significativa para um competidor estabelecido. O pequeno empresário pode através do atendimento personalizado a seus clientes gerar uma marca sinônimo de qualidade que pode se tornar uma vantagem competitiva importante. São bastante conhecidos os casos de negócios praticamente idênticos aos de seus concorrentes, que no entanto representam casos de sucessos significativos devido a alguma diferença que é difícil de ser igualada pelos demais concorrentes.

As necessidades de capital podem restringir o acesso de alguns competidores a determinados segmentos. Estas barreiras são no entanto as mais facilmente ultrapassadas, pois através de associações é sempre possível obter o capital necessário para qualquer empreendimento.

Custos de mudança podem dissuadir diversos empreendedores de investirem em determinado segmento. Existem custos de mudança quando a troca do produto ou serviço que originalmente estava sendo produzido por outro, representa custos elevados.

Ter acesso aos canais de distribuição significa fazer com os produtos ou serviços que estão sendo produzidos ou vendidos cheguem até o consumidor. No caso de



empresas comerciais significa possuir um local onde os consumidores se sintam motivados a comprar. No caso de empresas industriais significa atingir as empresas que os revendem para terceiros ou que os utilizam para seu processo de fabricação. Para avaliar a forma de superar estas barreiras deve ser analisada a maneira como os consumidores reagem às diversas estruturas de distribuição. Normalmente é possível criar vínculos com clientes, difíceis de serem rompidos por outros competidores, que serão fonte de vantagem competitiva.

De modo geral, negócios com pequenas barreiras à entrada, são negócios medíocres. O empreendedor, ao avaliar o macro ambiente no qual se encontrará sua empresa deve determinar quais as estratégias que utilizará para criar suas barreiras à entrada.

Uma característica da era de descontinuidade que estamos vivendo, é que as barreiras representadas por economias de escala estão se tornando menos importantes. Da mesma forma, os custos de mudança também estão se tornando menos significativos devido ao aumento da flexibilidade dos equipamentos. As barreiras construídas em cima de atendimento personalizado aos clientes parecem mais difíceis de romper e representam um campo fértil para o pequeno empreendedor.

O desafio representado pelos concorrentes será mais intenso quando existir maior rivalidade entre as empresas estabelecidas. Em muitos casos a reação a entrada de um novo competidor pode ser violenta, fazendo com que os competidores estabelecidos reajam inclusive através da prática de "dumping" ³ visando inviabilizar a entrada da nova empresa. De um ponto de vista puramente racional esta rivalidade é função de uma série de fatores, entre os quais merecem ser destacados:

- Crescimento lento do setor;
- Custos fixos elevados;
- Produtos não diferenciados.

Os novos produtos a rigor representam novos competidores com o agravamento que pode significar uma área totalmente nova de competição. Em muitos casos os novos produtos representam a própria obsolescência dos produtos existentes e para as empresas que não se adaptarem a obsolescência da própria empresa.

A estrutura de competição do mercado aonde a empresa vai se instalar, incluindo as empresas estabelecidas, os novos entrantes e os novos produtos, define a forma de competição que existirá no segmento. Prazos de entrega, prazos de pagamento e formas de faturamento, muitos são determinados pela estrutura de competição. A empresa é obrigada a fornecer no mínimo as mesmas condições que seus concorrentes ou estará em posição de séria desvantagem competitiva.

³ Dumping é a prática comercial que consiste em vender durante certo tempo produtos com margem muito reduzida ou até abaixo do custo como forma de inviabilizar a entrada de um novo concorrente ou de levar a insolvência algum concorrente já existente.



2.6.2.2 – Clientes

Os clientes são a razão de ser de qualquer empreendimento. As ações das empresas deverão ser coerentes com as expectativas dos clientes em qualquer segmento da economia. A postura dos clientes não é a mesma em todos os segmentos, uma vez que depende de seu poder de barganha. Este poder de barganha necessita estratégias diferenciadas de parte da empresa. O poder de barganha dos clientes é função de uma série de fatores.

A participação do cliente no faturamento total da empresa, a ameaça de integração para trás, os custos para mudar de fornecedor e a importância dos itens comprados no custo total do produto fabricado pelo cliente, são alguns dos componentes de sua estrutura de poder de barganha.

Normalmente empresas cujo faturamento depende de poucos clientes possuem dependência em relação a esses clientes. Esta relação de dependência pode ser destrutiva, principalmente em momentos de crise. Nestes momentos as pressões por redução de custos se avolumam podendo forçar operações com margens bastante reduzidas. A montagem de um negócio baseada em poucos clientes deve ser cuidadosamente avaliada, principalmente no que diz respeito aos riscos originados do grande poder de barganha que os clientes deterão.

Outro fator que concede aos clientes um elevado poder de barganha é a ameaça plausível de integração para trás. Uma empresa realiza uma integração, quando passa a fabricar produtos que antes comprava ou a fabricar produtos que seu cliente produzia. A integração é considerada para trás quando a empresa passa a fabricar o que antes comprava. Em alguns setores esta ação pode representar uma ameaça concreta. Negócios estabelecidos nestes segmentos têm pouca possibilidade de apresentarem resultados compensadores.

Negócios que se baseiam em produtos padronizados, fornecidos por uma série de outros concorrentes, concedem ao cliente a possibilidade de optar por qualquer um deles. Empresas que se encontram nesta posição, devem adicionar ao seu produto alguma característica que não seja encontrada nos produtos dos demais. Isto fará com que a troca de fornecedor tenha algum custo para o cliente, diminuindo seu poder de barganha.

Caso o produto fornecido tenha uma participação muito elevada nos custos do cliente, este efetuará análises aprofundadas de custos e estará sempre propenso a forçar reduções dos preços. Não reduzir os preços pode induzir o cliente a realizar a integração para trás, excluindo a empresa da cadeia de fornecimento.

A força competitiva **CLIENTES** é um dos fatores chave para o sucesso da empresa e define boa parte de sua estratégia.

2.6.2.3 – Fornecedores

Os fornecedores representam outra das variáveis do macro ambiente que deve ser analisada. Em cada segmento existirão estruturas de fornecimento diferenciadas. Estas estruturas serão diferentes em diferentes regiões geográficas. Alguns produtos que podem ser adquiridos facilmente em determinadas regiões são obtidos com dificuldade em outras. A estrutura das fontes de fornecimento



existentes definirá o poder de barganha dos fornecedores. Alto poder de barganha normalmente significa custos elevados, fixação de quotas, prazos de entregas definidos pelo fornecedor. Este poder se origina de alguns fatores que passaremos a analisar.

Mercados dominados por poucos fornecedores normalmente os colocam em posição de vantagem. Em especial mercados dominados por um só fornecedor representam risco considerável para a montagem de qualquer empresa.

Empresas que não são clientes importantes de seus fornecedores dificilmente gozam de vantagens que podem ser concedidas a terceiros. A empresa normalmente terá que se adequar às condições exigidas pelos fornecedores.

O fornecedor desenvolveu um produto diferenciado que gerará custos significativos de mudança para a empresa. Fornecedores que adotam esta postura praticamente se tornam únicos, obtendo todas as vantagens daí advindas.

O fornecedor fornece um insumo importante para o negócio da empresa. Este fator se por um lado concede ao fornecedor influência sobre a empresa, por outro lado faz com que a empresa analise detidamente as características dos produtos procurando limitar sua dependência.

É de salientar a complementaridade das vantagens competitivas dos clientes e dos fornecedores.

O governo, a sociedade e as organizações não governamentais exercem um impacto sobre o macro ambiente que terminam influenciando às empresas. Estes impactos podem ser restritivos, impedindo a constituição de certos tipos de empresas em certas áreas (zoneamento das cidades, legislação antipolvente etc.) ou de estímulo (a criação de incubadoras de empresa, o fornecimento de linhas de crédito etc.). Da mesma forma as organizações não governamentais podem exercer pressões através de manifestações e outros atos que influenciam e em alguns até inviabilizam a operação de uma empresa.

O estudo do ambiente externo permite a empresa determinar o que pode escolher para fazer.

2.6.3 – Fatores críticos do sucesso

Fatores críticos do sucesso são os fatores competitivos que mais afetam a habilidade de todas as empresas do setor para prosperar no mercado. Podem ser alguns elementos estratégicos específicos, algum atributo do produto, algum tipo de recurso que a empresa necessita possuir ou alguma competência ou capacitação competitiva. Os fatores críticos representam a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. Para definir quais os fatores críticos do sucesso em um setor é devem ser respondidas 4 perguntas:

Porque os clientes fazem negócios conosco?

Porque compraram produtos ou serviços de nossa organização pela primeira vez?



Que vantagens sobre nossos competidores podemos explorar ao longo do tempo?

Que atividades realizamos e que nossos competidores terão dificuldade de imitar?

Estes fatores estão relacionados a diversas áreas, podendo estar vinculados à tecnologia, ao marketing, à logística ou mesmo aos métodos de financiamento. Empresas do setor farmacêutico têm o seu sucesso ligado à descoberta de novos princípios ativos. Um fator crítico de sucesso na área é a capacidade de realizar pesquisa científica de ponta. Podem estar relacionados à fabricação. Empresas que desejam fornecer para a indústria automobilística necessitam condições de fornecer os produtos Just-in-time. Podem estar relacionados à distribuição. Num país continental como o Brasil fazer com as bebidas cheguem aos locais mais distantes requer grande habilidade logística. As formas de venda também podem representar fatores críticos de sucesso. No Brasil o consumidor das classes menos favorecidas normalmente adquire seus bens através do crediário. Possuir um sistema que permite venda com prazos longos pode ser um fator crítico do sucesso. Esta área é um híbrido entre a análise interna e a externa.

2.7 – Análise Interna

2.7.1 – As competências essenciais

Até o presente momento as análises foram baseadas no ambiente externo a organização. A análise interna servirá para localizar os recursos da empresa que podem servir como base para a obtenção da vantagem competitiva.

Empresas caracterizam-se por serem um conjunto de recursos, que podem ser tangíveis, ou seja, facilmente visíveis, quanto intangíveis mais sutis do que os primeiros, mas muitas vezes de maior valor. Uma fábrica é facilmente visível, da mesma forma o saldo bancário pode ser verificado. Estes são exemplos de recursos tangíveis. Uma marca é difícil de ser avaliada. O conhecimento acumulado pela organização também é de difícil mensuração. Estes são exemplos de recursos intangíveis.

Os recursos tangíveis são de quatro tipos, financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Já os intangíveis apresentam-se em três formas diferentes, os recursos humanos, de inovação e de reputação. Um Banco envolvido com qualquer suspeita é um candidato sério enfrentar diversos problemas, quando aconteceu nos Estados Unidos durante a crise do sub-prime. Muitas vezes, o que parece que não foi o caso desta crise, os fatos geradores das suspeitas sequer têm uma base lógica. Mas no caso de um Banco cujo principal atributo é a credibilidade, qualquer rompimento deste fator pode representar o desastre não só estratégico como real. Os recursos são facilmente analisáveis. O que não é tão óbvio é encontrar aqueles que são de fato fontes de vantagem competitiva. De uma forma geral recursos não são difíceis de serem obtidos. Em um mundo com recursos especulativos em volume considerável, dinheiro para a aquisição dos recursos sempre estará disponível. Isto não quer dizer que dinheiro seja barato. Em um país como o Brasil



onde o custo do dinheiro está entre os mais elevados do mundo tal afirmação parece um despropósito.

O Quadro 1 apresenta alguns tipos de recursos que as empresas possuem e que podem se constituir em competências essenciais.



Tangíveis	Recursos Financeiros	Capacidade de levantar capital. Habilidade de gerar fundos internamente.
	Recursos organizacionais	Sistema de planejamento da empresa. Sistemas de controle e coordenação.
	Recursos Físicos	Localização da empresa. Nível de tecnologia.
	Tecnológicos	Patentes Tecnologias proprietárias
Intangíveis	Recursos Humanos	Conhecimento Confiança Capacidade gerencial Rotinas organizacionais
	Recursos de Inovação	Ideias Capacidade científica Capacidade de inovar
	Reputação	Reputação junto a clientes - Marca - Percepções dos atributos de qualidade, durabilidade etc. -Reputação junto a fornecedores

Quadro 1 – Recursos tangíveis e intangíveis

A fonte real de vantagem competitiva não repousa dos recursos, mas sim nas combinações, das capacidades ou capacitações. Estas capacitações são obtidas com a utilização conjunta e inteligente dos recursos criando vantagens que muitas vezes podem ser difíceis de serem imitados. Caso tenham valor, sejam raras, não possam ser facilmente imitáveis e não sejam substituíveis, se tornarão competências essenciais, conforme pode se verificar na Figura 15. A análise interna



preocupa-se, portanto, com a localização de competências que possam se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável. Conforme analisado quando foi apresentado o modelo baseado em recursos, competências que geram vantagens competitivas sustentáveis devem ser raras, de difícil imitação e não substituíveis. Não é fácil encontrar competências com estas características. Principalmente o atributo de não serem imitáveis. Os concorrentes estão sempre procurando copiar as boas ideias. Isto até está institucionalizado com o nome de “benchmark”. Por isto o problema estratégico nunca está resolvido.

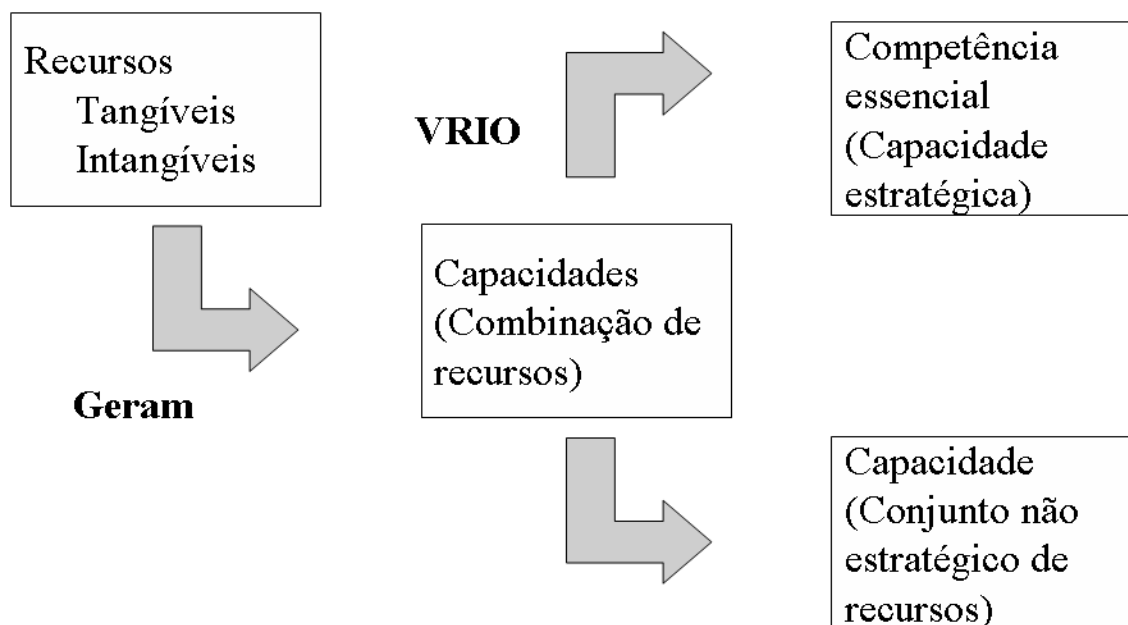


Figura 15 – Criação das competências essenciais

2.7.2 – Onde localizar as competências

Outro modelo geralmente utilizado na análise estratégica é o de cadeia de valor. As atividades de uma empresa podem ser em primeiro lugar divididas em atividades primárias e de apoio. Dentro destas atividades é que a empresa gera valor para seus clientes. Atividades primárias são a logística interna, as operações, a logística de saída, o marketing e vendas e o serviço pós venda. Atividades de apoio são representadas pela infraestrutura da empresa, a forma como gerencia os recursos humanos, suas atividades de pesquisa e desenvolvimento e a atividade de compras. Em cada uma destas atividades a empresa pode desenvolver competências, sendo que algumas destas podem se transformar em competências essenciais. No processo de análise estratégica cada uma destas atividades deve ser analisada.



A logística de entrada compreende as atividades associadas ao recebimento, armazenagem e distribuição de insumos. As operações compreendem todas as transformações dos insumos até chegar ao produto final, como as operações de transformação, montagem, embalagem etc. A logística externa compreende a armazenagem de produtos acabados, o manuseio dos materiais, as operações de entrega, o processamento de pedidos e a programação. Marketing e vendas é composto pela publicidade, promoção, vendas, seleção de canal e definição de preços. Serviço de pós-venda compreende todas as atividades realizadas após a venda concretizada. Em cada uma destas atividades podem surgir competências essenciais.

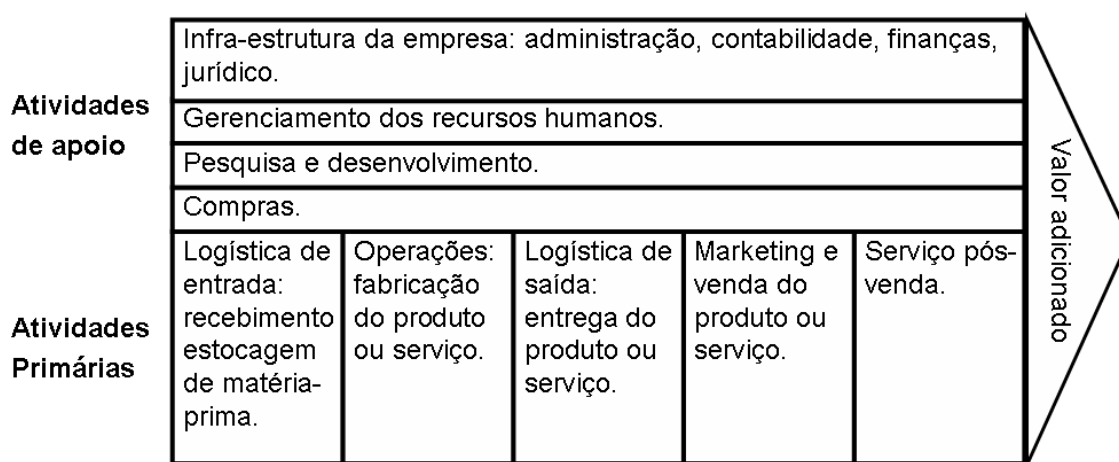


Figura 16 – Modelo de cadeia de valor

2.7.3 – A matriz SWOT

A matriz SWOT recebe este nome devido aos componentes que a constituem que em inglês são chamados de Strength (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). É um instrumento de análise que procura facilitar a localização dos melhores cursos de ação para a empresa,

Na análise efetuada no ambiente externo da empresa surgiram ameaças e oportunidades. Da análise interna surgiram pontos fortes e fracos da organização, como pode ser visualizado na Figura 17.

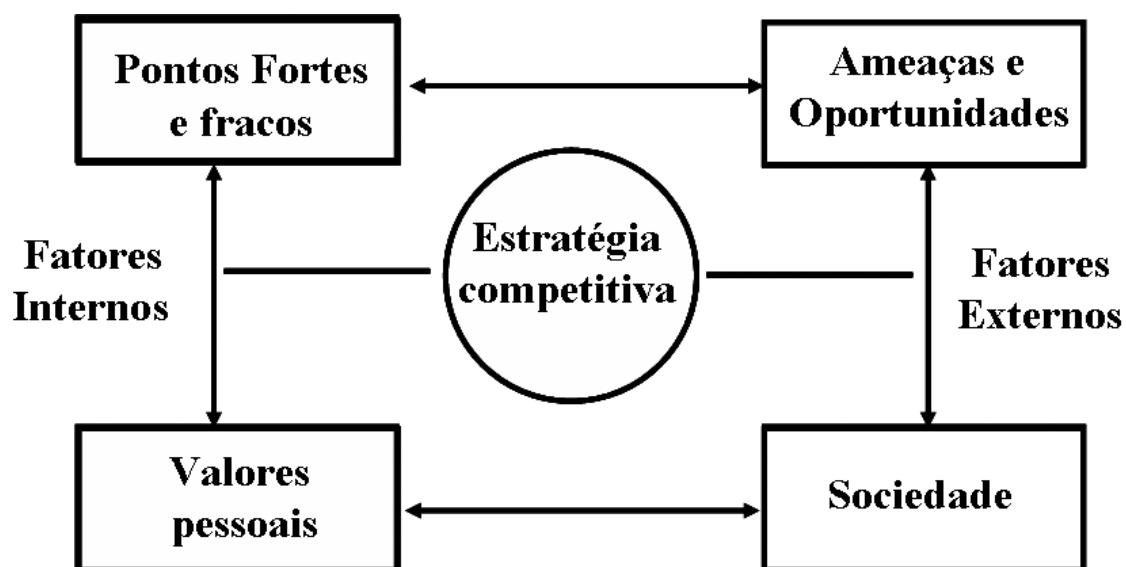


Figura 17 – Matriz SWOT

	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<u>Forças</u>	1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
<u>Fraquezas</u>	3. Debilidades	4. Vulnerabilidades

Figura 18 – Situação dos quadrantes da matriz SWOT

2.8 A força motriz

Nem todas as empresas de sucesso iniciaram com uma definição de negócio clara. Masaru Ibuka fundou a Sony em 1945 sem ter uma ideia certa de que produto fabricaria.



Na verdade costumava reunir seus primeiros sete funcionários para realizar reuniões de "brainstorming" tentando definir o que fabricar. Surgiu todo o tipo de ideia, desde sopa de feijão adocicada até miniaturas de equipamentos de golfe e régua de cálculo. Seu primeiro produto, uma panela elétrica para fazer arroz, não funcionava direito e o primeiro produto mais significativo, um toca-fitas, fracassou no mercado. A sobrevivência da empresa vinha da produção de almofadas elétricas, grosseiras mais vendáveis⁴. A HP também iniciou sem uma definição clara de seu produto. Bill Hewlett, um dos seus fundadores afirma *"quando dou palestras em faculdades de administração o professor quase morre de raiva quando afirmo que não tínhamos planos quando começamos – éramos apenas oportunistas."* Fazíamos qualquer coisa que nos trouxesse alguns trocados. Fabricamos um indicador de linha de colisão para boliche, um mecanismo para garantir que a descarga dos banheiros seria acionada nos banheiros públicos e uma máquina de choque para fazer com que as pessoas perdessem peso. Tínhamos US\$ 500,00 e estávamos lá para realizar qualquer coisa que as pessoas achassem que podíamos realizar. No Brasil diversos empresários entrevistados pelo autor deste trabalho afirmaram que no princípio não possuíam nenhuma grande ideia. Um deles foi categórico, aprendi a fazer um produto químico para calçados e precisava sustentar minha família. Por isso não tinha alternativa, ou montava minha empresa procurando alguma chance de melhorar meus rendimentos, ou me tornava operário das fábricas de calçado da região. Outro empresário, após ter trabalhado durante muitos anos como vendedor de material de construção viu-se desempregado. Como há algum tempo vinha analisando o aumento do consumo de mármore e granitos na construção civil, resolveu ir ao estado do Espírito Santo onde existem grandes jazidas e propor para uma marmorearia ser seu representante em outro estado. Quando o negócio começou a deslanchar, o fabricante resolveu montar uma filial no estado, mandou um gerente do Espírito Santo e propôs que o então vendedor e agora empresário se tornasse seu empregado. Isto serviu de lição para o empresário que voltou ao Espírito Santo e procurou uma concorrente primeira empresa, mostrou o resultado que obtivera, e se propôs, não mais a representar a empresa, mas sim a beneficiar o produto diretamente e tornou-se uma das marmorearias mais importantes do país. Quase todas as criações destas empresas foram incrementais.

As formas como as empresas iniciaram são várias. Uma característica, no entanto, é comum a todas. O empresário não aceita a situação que está vivendo e realiza a destruição criativa muito bem definida por Schumpeter.

Se for analisado mais a fundo, no entanto, se encontra algo em comum em todos os casos descritos. Os dois primeiros casos, da Sony e da HP, os fundadores dominavam uma tecnologia, mas não sabiam exatamente o que fazer com ela. No caso da empresa que produz insumos para a indústria calçadista, o empresário conhecia uma necessidade do setor e sabia fabricar o produto que atendia a esta necessidade. O vendedor de materiais de construção conhecia todas as empresas de construção de sua região, mas não dispunha de um produto para comercializar.

4

Este texto e muitos outros que são utilizados neste módulo fazem parte do livro *Feitas para Durar* escrito por James C. Collins e Jerry I. Porras.



De uma forma geral pode-se considerar que existem três fatores primordiais que nortearão as empresas durante boa parte de suas vidas. Um deles sempre assumirá maior importância. É chamado por alguns estudiosos de **força motriz** da empresa. Pode estar localizado no atendimento de uma necessidade. É o caso do empresário do setor calçadista que conhecia a necessidade de empresas da área. Pode também estar concentrado em um segmento de mercado, caso do vendedor de materiais de construção que conhecia todos os compradores. Também pode estar ligado a uma tecnologia, caso da Sony e da HP. Estas três dimensões existem tanto no caso de empresas industriais como de serviços. Dependendo da forma como a empresa se define terá eixos distintos para orientar seu crescimento ⁵. A Figura 19 seguir a seguir apresenta de forma gráfica este conceito.

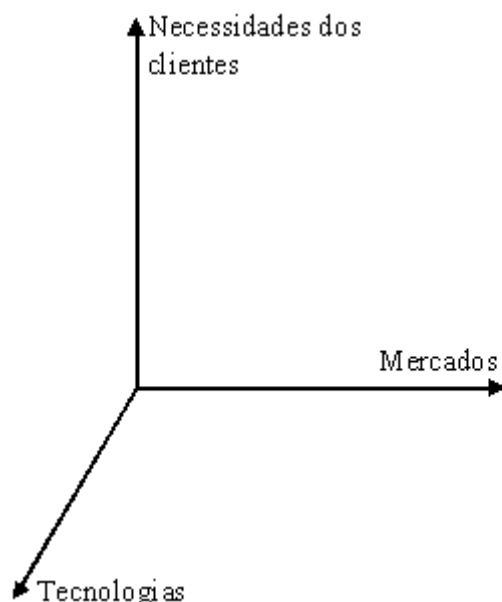


Figura 19 - Dimensões para a definição do negócio

Uma empresa que conhece as necessidades dos clientes crescerá incorporando novos mercados ou novas tecnologias. Da mesma forma uma empresa que conhece um mercado cresce através do atendimento de novas necessidades e da incorporação de novas tecnologias. Por último, as empresas que domina determinada tecnologia, crescem através do uso desta tecnologia em novos mercados e para atender novas necessidades dos clientes.

Vejamos inicialmente o caso de uma empresa que tem conhecimento total de um determinado mercado. Por exemplo, uma empresa que possui relacionamento com os compradores de supermercado da região metropolitana de alguma capital brasileira. Se esta empresa resolver ampliar seu negócio seu principal problema

⁵ Este modelo de três eixos foi desenvolvido no início dos estudos de estratégia empresarial por diversos pesquisadores, principalmente por Derek Abell em seu livro *A definição do negócio. Ponto de partida do Planejamento Estratégico*.

será, que produtos devem ser agregados para atender ao mercado que já é bem conhecido? Como produto é algo que se obsoleto com o tempo, seu problema poderá ser mais bem explicitado se for considerado quais as necessidades que vou atender neste mercado que dominamos. A Figura 20 a seguir apresenta o modelo para este tipo de empresa. O problema de desenvolvimento da empresa se concentrará em determinar as necessidades que escolherá para serem atendidas, uma vez que o mercado já é seu conhecido. Caso o mercado possa ser atendido com tecnologias variadas também será seu problema identificar as tecnologias indicadas para cada cliente.

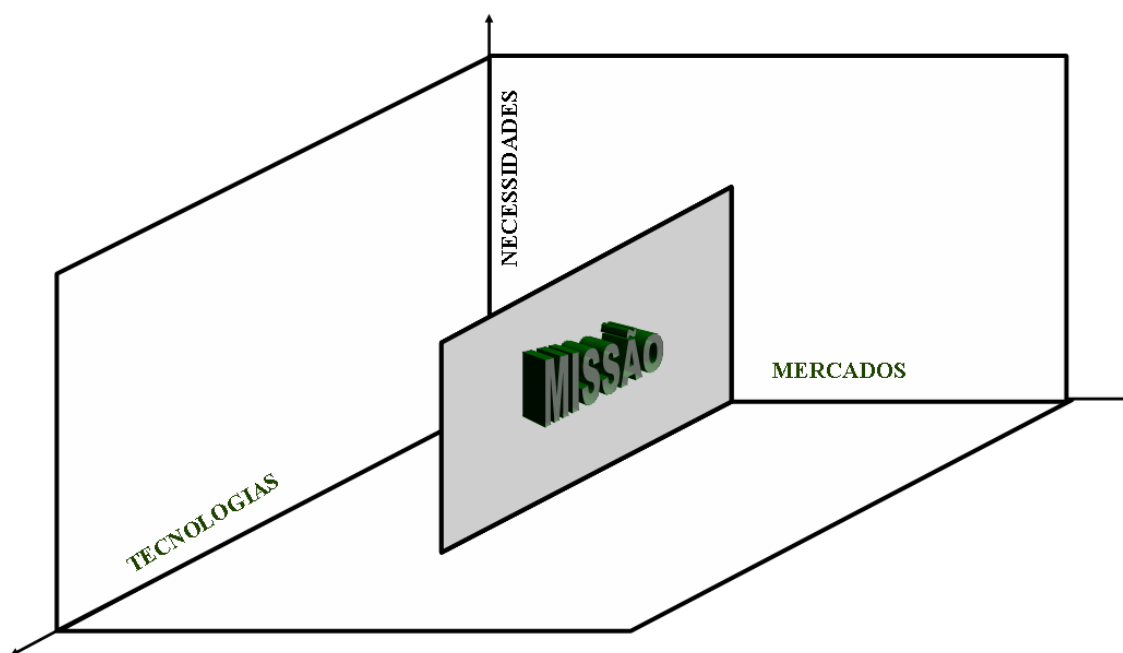


Figura 20 – A empresa centrada no mercado.

Já o caso de uma empresa experiente no desenvolvimento de páginas da Internet terá um posicionamento diferente. Normalmente empresas com estas características dominam totalmente uma tecnologia, mas não conhecem exatamente as características do seu mercado. Para estes o crescimento da empresa se dará na medida em que incorporarem novos mercados para sua tecnologia e descubram novas necessidades que possam ser atendidas. Para o primeiro tipo de empresa o que está claro é o mercado que atenderão, para o segundo, a tecnologia que é o fator distintivo. A Figura 21 da próxima página apresenta a situação deste tipo de empresa.

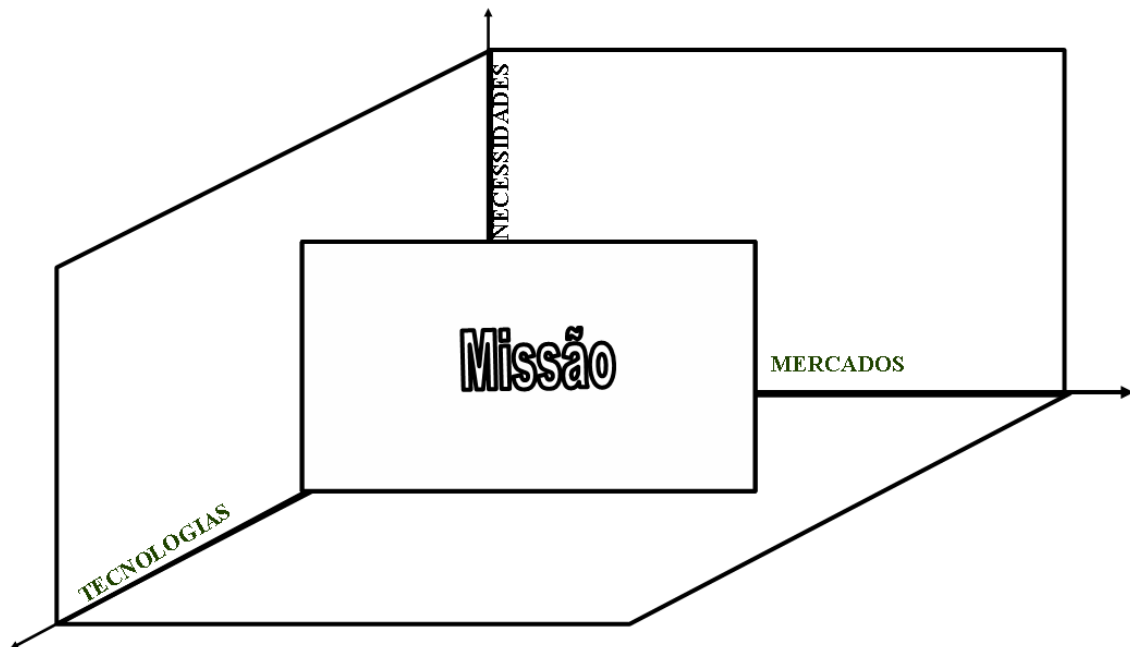


Figura 21 – A empresa baseada em tecnologia.

Algumas empresas especializadas no fornecimento de produtos técnicos têm outro enfoque para o seu desenvolvimento. O que estas empresas conhecem é a forma de atender a uma necessidade. Sua procura será por clientes que possuam a necessidade e de tecnologias que possam aumentar sua produtividade. Sua situação é a da Figura 22.

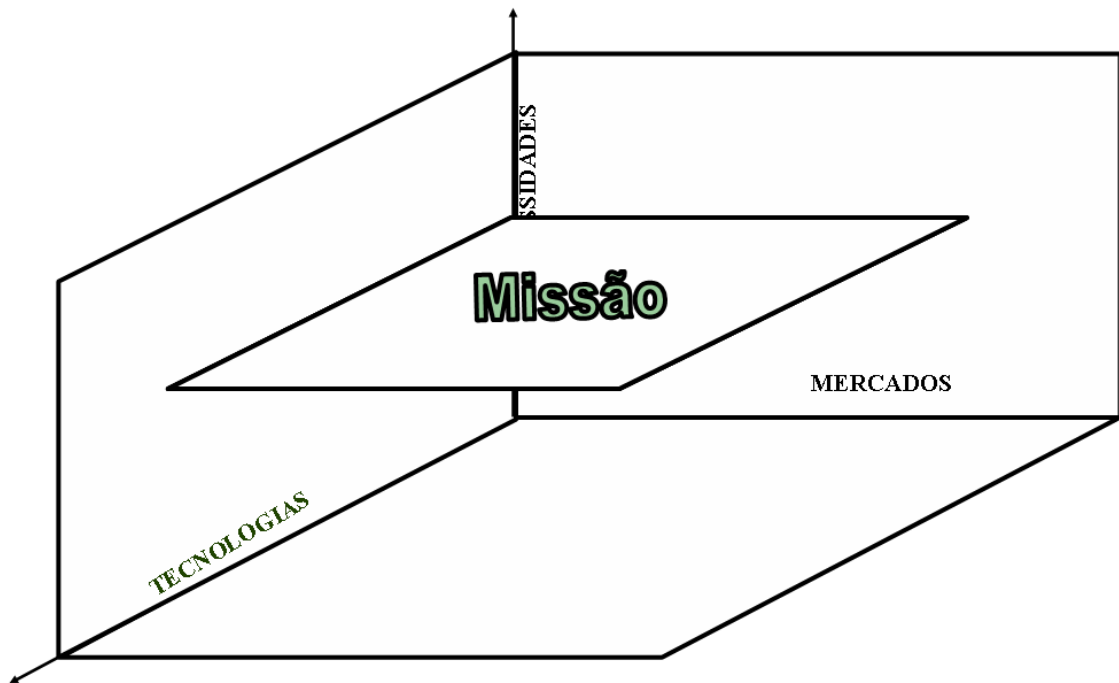


Figura 22 - Empresa centrada em uma necessidade

Uma vez que seja localizado o eixo principal de uma empresa, tem-se definida a sua força motriz.

Exercício: Procure agora determinar a força motriz de uma empresa que você conheça.

Empresa:

Força Motriz

A força motriz da empresa está localizada no eixo:

Com base na força motriz podem ser determinadas as outras áreas de atuação e pode ser definido o mercado alvo. Se os executivos definirem que a sua empresa tem a sua força motriz como sendo o conhecimento do mercado, sua delimitação se dará nas necessidades que vai atender neste mercado e nas tecnologias que vai utilizar. Se por outro lado você considerou que sua força motriz está na tecnologia terá que delimitar os mercados que vai atender e as necessidades destes mercados



que serão atendidas. Para as empresas que identificaram o atendimento de uma necessidade como a força motriz, as escolhas se darão nos grupos de clientes que serão atendidos e as tecnologias que serão utilizadas.

2.8.1 A Missão da empresa

Uma vez que tenha se definido a força motriz e a forma de atuação nos outros eixos, pode-se definir a missão. A missão tem diversas finalidades. A primeira delas é não permitir que a empresa perca o foco. Um dos problemas que as empresas sempre enfrentam é o de dizer não para determinados negócios. Se não existir uma definição de missão, negar qualquer negócio sempre é traumático.

A Missão também é importante para o Marketing da empresa. Uma Missão bem elaborada gera confiança nos clientes que a veem como organizada e preocupada desde o início com princípios que posteriormente terão que ser incorporados como os programas de Qualidade Total e outros. Para as empresas que estão efetivamente preocupadas com seu crescimento um desafio que sempre existe é o da contratação de bons colaboradores que possam alavancar seu crescimento. A elaboração de uma missão positiva, inspiradora e motivadora da sua equipe pode determinar o tipo de pessoas que serão atraídos por ela.

Existem diversos processos para a criação de uma missão. Um princípio central a ser perseguido é que ela defina de forma clara os clientes que fazem parte do seu mercado, os produtos ou serviços a que se dedica, seu mercado de atuação, as tecnologias que utilizará, a imagem que deseja possuir na sociedade, seu compromisso com os empregados e colaboradores e seus objetivos em relação aos acionistas. A missão da empresa deve ser única e representar efetivamente aquilo que a direção acredita. Uma empresa que participa da cadeia produtiva da área do calçadista esteve revendo recentemente sua missão. Para sua elaboração procurou analisar a situação de seus mercados. Desta análise constatou que estava perigosamente dependente de um único fornecedor e que estava concentrada demais em alguns poucos clientes. Se por um lado isto era cômodo, as ameaças estratégicas que daí surgiam eram demasiado elevadas. Para iniciar a mudança alterou sua missão redefinindo seus clientes alvo que passaram de indústria calçadista para empresas transformadoras (englobando com isso as empresas calçadistas, as empresas de confecções e a marroquinaria. Ampliou a linha de produtos que comercializava e criou filiais em outras praças onde houvessem empresas que poderiam ser consumidoras de seus produtos).

Recentemente em uma cidade do Brasil, ao lado de uma padaria de sucesso, foi aberto um grande supermercado. O empresário no primeiro momento ficou extremamente preocupado, mas analisando a missão de sua empresa alterou totalmente seu negócio, complementando as linhas do supermercado. A missão desta padaria é: Ser a primeira opção dos clientes na aquisição de pães, doces, tortas e frios, no momento que estes mais o desejam e com a qualidade que necessitam. Esta missão partiu do princípio que o maior consumo de pães acontece no café da manhã. Neste horário os supermercados daquela cidade ainda não estavam abertos. E era então o mercado para o qual ela deveria se voltar. Da mesma forma o consumo de doces é maior nos fins de semana e o fato do supermercado se abrir mais tarde ainda nos domingos também lhe gerava uma vantagem importante. Como resultado, a padaria além de não perder seus clientes



tradicionais ainda incorporou diversos clientes do supermercado que reconheceram a melhor qualidade de seus pães.

As missões têm diversos formatos, as de forma geral incorporam a contribuição que a empresa oferece, o seu mercado alvo, e o ponto em que apresenta uma distinção.

Exemplos de missões:

Fornecer alimentos dietéticos, para pessoas com necessidades alimentares especiais, que sigam rigorosamente as prescrições dos nutricionistas, mas que possuem tal qualidade que façam o cliente esquecer que está consumindo alimentos prescritos.

Esta missão apresenta bem explícito cada um dos componentes. Em primeiro lugar a contribuição que oferece ao mercado: Fornecer alimentos dietéticos. Em segundo lugar a definição de seu mercado alvo: Pessoas com necessidades alimentares especiais. E por último sua distinção: que sigam rigorosamente as prescrições das nutricionistas, mas que possuam tal qualidade que façam o cliente esquecer que está consumindo alimentos prescritos.

Outra missão interessante é a seguinte:

Atender todas as necessidades de tratamento odontológico, das pessoas com renda média alta e alta que não sejam usuárias de planos de saúde, em um só local e fazendo com que todos os especialistas necessários atendam o cliente em cada visita.

Contribuição: Atender as necessidades de tratamento odontológico.

Mercado alvo: Pacientes com renda média alta e alta, não usuários de planos de saúde.

Distinção: fazendo com que todos os especialistas necessários atendam o cliente a cada visita.

Esta empresa inverte o processo tradicional de atendimento odontológico aonde o paciente vai a diversos consultórios de especialistas. Com sua definição de missão, os especialistas vêm ao encontro do cliente.

Fornecer socorro mecânico para automóveis fabricados no país, através de contratos de manutenção, com espera máximo de 15 minutos, em todo o país.

Contribuição: Fornecer socorro mecânico através de contratos de manutenção.

Mercado alvo: automóveis fabricados no país.

Distinção: com espera máxima de 15 minutos, em todo o país.

Esta missão é real, mas não se entusiasme, é de uma empresa de manutenção de veículos da Inglaterra.

Fornecer almoços, às pessoas que necessitam se alimentar rapidamente, a preços compatíveis com o mercado, mas fazendo com que cada refeição seja uma nova e estimulante experiência.



Contribuição: Fornecer almoços.

Mercado alvo: As pessoas que necessitem se alimentar rapidamente.

Distinção: Preços compatíveis com o mercado, mas fazendo com que cada refeição seja uma nova e estimulante experiência.

Esta missão também é real. É de um dos restaurantes rápidos de maior sucesso do centro de uma grande cidade brasileira.

Realizar manutenção de veículos da marca Volkswagen, de qualquer ano ou procedência, em um ambiente em que os clientes sintam que seus veículos estão recebendo um tratamento de primeira qualidade

Contribuição: Realizar serviços de manutenção em veículos.

Mercado alvo: Qualquer veículo Volkswagen.

Distinção: ambiente excepcionalmente limpo.

Esta empresa considera que a percepção da qualidade da manutenção de um veículo começa pelo estado das instalações da oficina.

Proporcionar ao torcedor de futebol um atendimento completo que inclua suas necessidades de transporte, deslocamento, aquisição de ingressos, fornecimento de informações privilegiadas, que transformem o ato de assistir uma partida em uma experiência de lazer total.

Contribuição: Fornecimento de transporte, aquisição de ingressos e informações privilegiadas para jogos de futebol.

Mercado alvo: torcedores.

Distinção: Transformar em uma experiência de lazer total.

Uma empresa de consultoria tem como missão:

Estudar, desenvolver e divulgar, métodos de tomada de decisão que aprimoram a produtividade das empresas e das pessoas.

Contribuição: desenvolver e divulgar métodos de tomada de decisão

Mercado alvo: empresas e pessoas

Distinção: aprimorar a produtividade.

Note que a missão de cada uma destas empresas é um estimulante para que definam sua forma de operar com distinção em relação a seus concorrentes. Todas as outras decisões estratégicas e operacionais derivarão destas missões criativas e inovadoras.

Com base nestas missões, na força motriz e nas opções escolhidas para os outros eixos, pode ser redigida uma missão.

Lembre-se: **a missão necessita ser efetivamente ser posta em prática.** A empresa de manutenção da Inglaterra deve manter os 15 minutos como tempo



máximo de espera. Para isto possui empresas conveniadas em todo o país e um sistema de acionamento rápido para as chamadas.

O restaurante que promete experiências únicas precisa estar constantemente mudando o cardápio e sempre oferecendo novos e saborosos pratos.

A clínica odontológica necessita ter em seus quadros todas as especialidades da odontologia, mesmo que tenham demanda baixa.

A empresa que fornece refeições dietéticas deve ter um conjunto de receitas deliciosas, mesmo para pacientes com severos problemas alimentares.

Os métodos de tomada de decisão que o consultor oferece devem efetivamente aumentar a eficiência das pessoas e das empresas.

A empresa que oferece lazer total ligada ao futebol oferece serviços de transporte, compra de ingresso, localização privilegiada dentro do estádio em camarotes especiais, televisão com replay dos lances principais, bebidas e salgadinhos, transformando mesmo o ato de assistir uma partida de futebol em um espetáculo de lazer total. Segundo o dirigente da empresa a grande ameaça competitiva que a empresa enfrenta é que ela não pode garantir que o time de simpatia do torcedor ganhe a partida, o que põe por terra toda a qualidade de seu serviço.

Exercício:

Escreva a missão de uma empresa que você conhece

[illegible]

Agora procure decompô-la utilizando o modelo apresentado:

Estratégia Competitiva e de Negócios



Contribuição:	
Mercado alvo:	
Distinção:	

2.8.2 A Visão

A rigor antes da definição de Missão deve ser definida a Visão. A Visão apresenta o que a alta administração considera que será o futuro da organização e quais os benefícios que ele trará para o mercado. Se uma empresa tem uma visão de onde quer chegar todos os percalços serão considerados como temporários, pois existe um ponto que se deseja alcançar no futuro e que determina todo o seu curso de ação. Normalmente a visão deve ser algo positivo e inspirador que sirva como guia para a empresa e que faça com ela não perca de vista seus objetivos maiores. Quase todos os grandes negócios começaram com uma visão. Normalmente a visão define os seguintes pontos:

- Como queremos ser conhecidos no futuro
- Que desafio se apresenta aos nossos colaboradores
- O que queremos ouvir das pessoas interessadas na organização
- Como queremos atuar com nossos clientes.

A visão a rigor serve como um guia para as decisões não estruturadas existentes nas organizações. Sua ação pode ser assemelhada ao que o imã faz com o ferro. Alinha as partículas. A visão organizacional serve como um alinhador dos objetivos de longo prazo da organização. Normalmente isto faz com que a qualidade das decisões melhore, pois as pessoas e as equipes sabem os objetivos da organização.

A diferença da missão e da visão é que enquanto a missão está focada na situação atual da empresa a visão está focada no futuro.

2.9 – As ferramentas da administração estratégica



As ferramentas utilizadas na administração estratégica auxiliam o os executivos na definição de suas estratégias.

2.9.1 Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff serve para definir as estratégias de produto a serem adotadas, conforme Figura 23. Basicamente aponta para 4 conjuntos de estratégias.

1- Penetração de mercado – esta estratégia é adotada quando se deseja aumentar as vendas de um produto existente em um mercado já existente. Este direcionamento estratégico implica em aumentar o market share, obter ganhos de escala para reduzir custos, aumentar a eficácia na distribuição e captação de novos clientes e revendedores.

2- Desenvolvimento de produto – implica em investimento em pesquisa e desenvolvimento para criar novos produtos, os quais serão colocados nos mercados existentes.

3- Desenvolvimento de mercado – implica na entrada de novos mercados , o que pode ser feito através de fusões, aquisições ou alianças estratégicas.

4- Diversificação – implica em entrar em novos mercados com novos produtos. Normalmente é a estratégia mais arriscada e requer fusões e aquisições.

Esta matriz é uma das utilizadas para definir o rumo estratégico da empresa.

Mercado Produto	Existente	Novo
	Existente	Novo
Existente	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Figura 23 – Matriz de Ansoff



2.9.2 Matriz de BCG ou análise de portfolio

A análise de “portfolio” é um dos métodos criados pelo Boston Consulting Group para a avaliação estratégica de grupos de produtos. Sua ideia central é que as empresas que possuem maior parcela de mercado, se beneficiam dos efeitos escala e experiência, obtendo, portanto maiores resultados. Da mesma forma, produtos que se encontram na fase ascendente do ciclo de vida dos produtos, ou seja, no qual a demanda está se expandindo, necessitam que sejam investidos recursos para que a participação de mercado seja mantida ou aumentada.

A análise dos produtos é desenvolvida baseado nas seguintes considerações:

1- As margens e a geração de caixa crescem com o aumento da participação de mercado.

2- Aumento de participação de mercado necessita de investimentos, para fazer frente ao aumento das capacidades de produção que é necessária. Se a parcela de mercado é mantida, a necessidade de recursos aumenta com o aumento do mercado.

3- O crescimento do mercado diminui à medida que os produtos alcançam a maturidade. Os produtos na maturidade geram excedentes de caixa, mesmo que o mercado seja mantido.

Com base nestes princípios, o método consiste na criação de matrizes, que relacionem a participação de mercado com seu crescimento. São utilizadas basicamente duas ferramentas; a matriz participação x crescimento e a matriz “crescimento do mercado x crescimento da empresa”.

A Figura 24 ilustra a matriz crescimento x participação.

No eixo horizontal os produtos são dispostos de acordo com sua participação relativa, calculada através da divisão das vendas da empresa pelas vendas da maior empresa do setor. O resultado desta divisão indica o posicionamento dos produtos no eixo participação. Empresas com resultado maior do que 1 são líderes do setor, as demais são seguidoras. O primeiro problema que surge para a definição desta variável é: o que é um setor? Esta pergunta gera duas dúvidas principais. A primeira, qual o mercado que deve ser incluído em um setor e a segunda, de que forma os produtos devem ser agregados para formá-lo. A resposta a estas questões requer reflexões do planejador. O que deve ser levado em conta é o objetivo que está por trás da utilização da matriz e as considerações estratégicas a respeito de suas variáveis.

A participação de mercado aumenta o resultado da empresa devido à existência dos efeitos escala e aprendizado. Portanto, o setor deve ser composto de forma a captar as vantagens que podem ser auferidas deles. Em alguns negócios, o mercado pode ser definido como: “os clientes de um bairro de uma cidade”, em outros deve ser composto por clientes de todo o estado, em outros ainda do país e em diversos deve ser levado em conta todo o mercado internacional. O segredo consiste em se avaliar até que ponto os efeitos “escala” e “experiência” se fazem sentir. Se a maior participação em determinado mercado não levar a melhor situação de custos, a definição de mercado deve ser alterada. Em princípio empresas que atuam em mercados geograficamente concentrados, podem avaliar



sua atuação apenas nestes mercados. Na avaliação das matrizes futuras, no entanto, devem ser levadas em consideração segmentos mais amplos, para que possam ser detectados efeitos de possíveis novos entrantes ou de possíveis políticas de expansão da empresa ou de seus concorrentes.



Figura 24 - Matriz participação x crescimento

A agregação de produtos depende do conjunto de concorrentes existentes e das características intrínsecas dos produtos. Os produtos deverão ser separados sempre que seus mercados apresentarem características de crescimento diferente, participações de mercados diferentes, estratégias competitivas diferenciadas ou competidores com características diferentes.

As técnicas utilizadas para o traçado da matriz são as seguintes.

1- Utilizar uma folha de papel milimetrado com escala logarítmica no eixo dos X. Alternativamente pode se utilizar uma planilha de cálculos com escala logarítmica.

2- Calcular o valor relativo da participação de mercado, dividindo a participação de mercado da empresa, pela do maior competidor. Este cálculo pode ser efetuado através de uma das seguintes fórmulas:

Divisão do valor das vendas da empresa pelas vendas do concorrente;

Divisão da participação de mercado da empresa pela participação de mercado do concorrente;

Divisão da quantidade vendida pela empresa pela quantidade vendida pelo concorrente.



Em muitos casos este cálculo requererá uma estimativa dos números do concorrente.

3- Estimar o potencial de crescimento anual do produto ou segmento que está sendo analisado.

4- Colocar o valor da participação no eixo dos X e o valor do crescimento de mercado no eixo dos Y.

5- Traçar um círculo com área proporcional à venda do conjunto de produtos.

6-O gráfico assim traçado deverá ser dividido em 4 quadrantes. O eixo dos X será dividido no ponto 1, ou seja, o ponto no qual a empresa possui participação de mercado igual ao concorrente. O eixo Y será dividido em valor arbitrário, normalmente =10%. (Nota: no caso dos exemplos apresentados foi utilizado como divisor de crescimento o valor de 30%, devido à situação peculiar dos mercados brasileiros).

Os produtos se disporão em quatro quadrantes. No primeiro, que chamamos de **geradores de caixa**, encontram-se produtos que possuem alta participação de mercado, mas têm um crescimento menor do que a média da empresa. Estes produtos são geradores de caixa, pois a empresa, devido a sua maior participação deve usufruir custos menores. Ao mesmo tempo como o mercado não se encontra em grande expansão, não são necessários investimentos substantivos para a manutenção da fatia de mercado, fazendo com que a empresa usufrua altos excedentes de caixa.

Os produtos do segundo quadrante, chamados de **abacaxis**, situam-se em mercados que possuem baixo crescimento e nos quais a empresa não é a dominante. Estes produtos não geram nem requerem grandes quantidades de caixa. O maior problema que delas pode surgir, é que necessitam de atenção da administração, desviando-a de produtos mais promissores.

O quadrante seguinte, composto por produtos com grande potencial de crescimento, nos quais a empresa não possui a liderança, é normalmente chamado de **ponto de interrogação**, ou de crianças problema. Sua baixa participação de mercado, normalmente faz com que as margens de lucro sejam baixas. Para transformá-los em estrelas são necessários grandes investimentos tanto em produção quanto em "marketing". Caso estes investimentos não sejam realizados, estes produtos provavelmente se transformarão em abacaxis. Se os investimentos forem bem sucedidos, os produtos migrarão inicialmente para a condição de estrelas e posteriormente para geradores de caixa.

O último quadrante é representado pelos produtos chamados de estrela. São produtos cujos mercados se encontram em expansão e nos quais a empresa é a líder. Estes produtos, devido ao crescimento do mercado, necessitam grandes aportes de caixa. São importantes, principalmente, porque serão os geradores de caixa do futuro.

Os pontos onde são traçados os eixos são de certa forma arbitrários. Em princípio a linha que divide os produtos com mercados em alto e baixo crescimento é arbitrada em 10%. Por razões de conveniência este número pode ser alterado. A linha que divide os produtos de alta participação dos de baixa é 1. Considerações a respeito



dos efeitos de escala e aprendizado podem fazer com a linha seja traçada em outro ponto.

Movimentos verticais dos produtos normalmente estão fora do alcance das empresas. Note-se que um produto se movimenta verticalmente apenas quando o seu potencial de crescimento aumenta. Isto não depende da atuação isolada de uma empresa mas dos fundamentos que determinam sua demanda. As políticas adotadas pela empresa, no entanto, podem ser geradoras de demanda primária.

Movimentos horizontais dependem da vontade e das ações da empresa e das ações dos competidores. Note-se, no entanto, que estes movimentos requererão que a empresa não só tenha **vontade** como também que consiga gerar estratégias que desloquem os seus competidores.

Uma empresa equilibrada possui alguns produtos no quadrante dos geradores de caixa. Estes produtos devem ser os que contribuem em maior valor para o faturamento da empresa. Devem existir alguns produtos que se situam no quadrante denominado de estrelas, que constituirão a empresa do futuro. Podem existir uns poucos produtos ponto de interrogação, os quais, caso seja possível, de acordo com outras considerações estratégicas, devem ser movimentados em direção a estrelas. As empresas com "portfolios" equilibrados possuem poucos produtos abacaxis e estes não possuem participação significativa no faturamento total. Além do posicionamento dos produtos nos quadrantes, deve ser verificada a sua distancia em relação ao quadrante adjacente. Produtos ponto de interrogação, com participações demasiado modestas, somente deverão receber atenção especial, caso existam fortes argumentos que permitam supor que o deslocamento de competidores é viável.

A Figura 25 ilustra o movimento de fundos de produtos geradores de caixa, para produtos ponto de interrogação.

Os excedentes originados dos produtos do grupo geradores de caixa devem ser canalizados para os do grupo ponto de interrogação, de forma a torná-los estrelas. Esta ação só deve ocorrer quando a análise mostrar que é possível e interessante a realização de tal movimento.

Muitas vezes as organizações não obedecem as técnicas recomendáveis para o balanceamento do "portfolio" de produtos. Elas investem demasiado em geradores de caixa ou em abacaxis, deixando de investir suficientemente nos produtos ponto de interrogação e estrelas. Isto gera o movimento de produtos que aparece na Figura 26. Alguns produtos "estrela" se transformam em "pontos de interrogação" e alguns produtos "ponto de interrogação" transformam-se em "abacaxis". Este movimento compromete a empresa do futuro. A passagem dos produtos "geradores de caixa" para "abacaxis", compromete a empresa do presente, tornando-a ilíquida e sem condições de realizar os investimentos estratégicos necessários. Ao contrário, a empresa que consegue destinar recursos dos produtos "geradores de caixa" para os produtos "ponto de interrogação", transformando-os em "estrelas", está preparando a empresa do futuro. As ações necessárias para estes movimentos, se encontram tanto nas áreas de marketing, como em finanças e produção. Note-se que os pressupostos que existem por trás da análise de "portfolio" (curva da experiência, e escala, não acontecem por si só, conforme será analisado na apresentação daquelas ferramentas, mas sim através de uma firme ação gerencial que faça com que a empresa se beneficie destes efeitos).

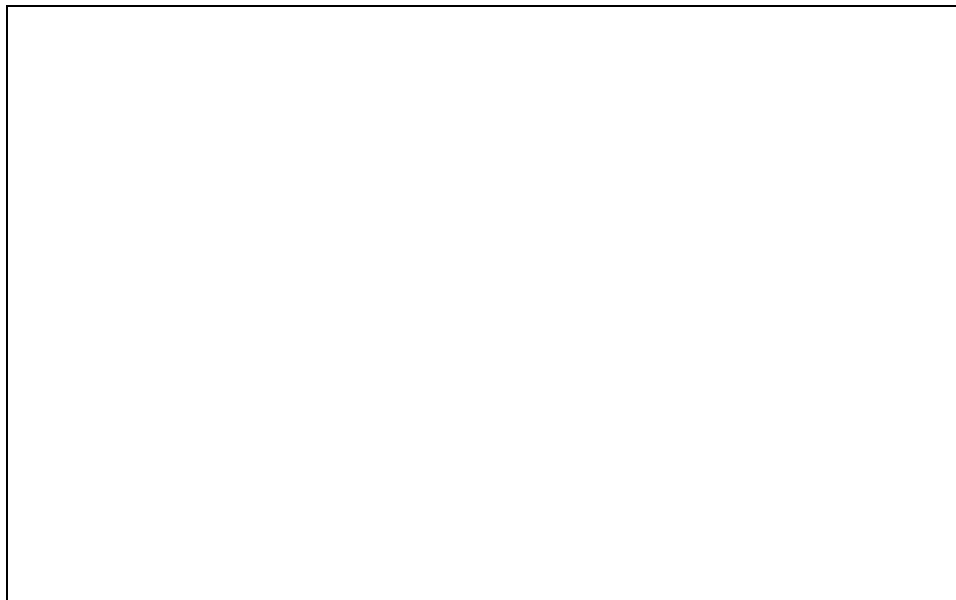


Figura 25 Movimento ideal dos recursos financeiros



Figura 26 - Trajetórias de sucesso e fracasso

2.9.3 O ciclo de vida dos produtos

Um dos conceitos que foi desenvolvido para a previsão da demanda dos produtos, foi o conceito de ciclo de vida. Segundo este conceito, todos os produtos passam por um ciclo no qual são desenvolvidos, passam por um período de crescimento, chegam até uma fase de maturidade estável e posteriormente iniciam o declínio. A previsão da demanda futura de um produto não é então questão de se projetar a demanda passada, mas de verificar a fase do ciclo de vida na qual o produto se encontra.

A figura 27, a seguir, apresenta a curva do ciclo de vida dos produtos e a tabela 1 apresenta diversas implicações estratégicas desta curva. A dificuldade maior é localizar exatamente em que ponto do ciclo que o produto se localiza.



Figura 27 – Ciclo de vida dos produtos



	Fases do ciclo de vida			
Fator	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Comportamento do comprador	<ul style="list-style-type: none"> - inércia do comprador - comprador deve ser convencido a testar o produto - comprador de alta renda 	<ul style="list-style-type: none"> - ampliação do grupo de compradores - consumidor aceita qualidade irregular 	<ul style="list-style-type: none"> - mercado de massa - repetição de compra - a regra é escolher entre marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - compradores conhecem o produto.
Produtos e mudanças no produto	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade inferior. - Projeto do produto é chave para o desenvolvimento. - Produto apresentado em várias formas, falta padronização. - Frequentes mudanças no projeto - Projetos básicos do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - produtos com diferenciação técnica e de desempenho - confiabilidade é básica para produtos complexos - aperfeiçoamentos competitivos nos produtos - boa qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - qualidade superior - menor diferenciação do produto - padronização - mudanças mais lentas nos produtos - mudanças anuais mínimas nos produtos - trocas tornam-se significativas 	<ul style="list-style-type: none"> - pequena diferenciação do produto - qualidade irregular do produto



Marketing	<ul style="list-style-type: none"> -Publicidade/Vendas muito alta -melhor estratégia de preços -altos custos de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> -muita publicidade, mas P/V mais baixa do que na introdução -publicidade e distribuição são básicas para produtos não técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> -segmentação do mercado -esforço para ampliar o ciclo de vida -linha ampla -predominam os serviços -embalagem importante -concorrência de publicidade -P/V mais baixa 	P/V e outros tipos de marketing mais baixos
-----------	--	---	---	---



Fabricação e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> -supercapacidade -quantidades fabricadas pequenas -alto conteúdo de mão de obra especializada -altos custos de produção -canais de distribuição exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> -subcapacidade -mudança para a produção em massa -luta pela distribuição -canais de distribuição de massa 	<ul style="list-style-type: none"> -capacidade excedente -capacidade ótima (outro autor) -crescente estabilidade do processo de fabricação -mão de obra menos especializada -grandes quantidade fabricadas com técnicas estáveis -canais de distribuição reduzem linhas para melhorar margens 	<ul style="list-style-type: none"> -supercapacidade substancial -produção em massa -canais de produtos especiais
P&D	<ul style="list-style-type: none"> -técnicas de produção mutáveis 		<ul style="list-style-type: none"> -técnicas de produção estáveis, melhorias incrementais 	
Comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> -algumas exportações (USA), no Brasil normalmente importações 	<ul style="list-style-type: none"> exportações significativas, poucas importações (USA), no Brasil normalmente importações significativas, poucas exportações 	<ul style="list-style-type: none"> -queda nas exportações, importações significativas (USA), no Brasil queda nas importações, exportações podem ser significativas 	<ul style="list-style-type: none"> -nenhuma exportação, importações significativas (USA) Brasil - continuam as exportações normalmente não tem mais importações



Estratégia global	-aumento de participação sem diminuir vendas dos concorrentes -P& D são básicos	-fixação da marca ou alteração da imagem de qualidade e preço -marketing é função básica	-difícil aumentar parcela de mercado, pois deve tirar fatias de outros concorrentes -custos competitivos são centrais para a estratégia -difícil alterar a imagem de preço ou imagem de qualidade -eficácia do marketing é básica	-controle de custo é básico
Concorrência	-poucas empresas	-entrada de muitos concorrentes -muitas fusões -muitas empresas com prejuízos	-concorrência de preços -queda de preços -aumenta das marcas privadas	-diversas empresas deixam o mercado -o número de concorrentes se reduz
Risco	-alto risco	-riscos podem ser assumidos porque o crescimento os encobre	-ciclos de produção	Alto



Margens de lucro	<ul style="list-style-type: none"> -margens e preços altos -lucros baixos -elasticidade de preços para o vendedor individual não é tão alto quanto nas demais fases 	<ul style="list-style-type: none"> -lucros altos -preços ainda razoavelmente altos, mas menores do que na introdução -normalmente o setor não está sujeito a recessão -preços e lucros altos 	<ul style="list-style-type: none"> -preços iniciam queda -lucros mais baixos -maior estabilidade de parcela do mercado -normalmente é difícil vender as empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -preços e margens baixos -preços podem subir no final do declínio
Matérias primas e componentes	<ul style="list-style-type: none"> - Matérias primas e componentes são utilizados da forma que existem nos fornecedores. - Os tipos de componentes e a qualidade variam largamente. - A empresa tem pouca influência sobre os fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Os fornecedores dependem dos compradores. - Materiais e componentes especiais são impostos pelos produtores aos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - As características dos insumos são otimizadas de acordo com as necessidades do processo. - O processo do fornecedor é integrado ao processo global nos processos de mudanças. - As tarefas que não podem ser automatizadas são separadas da rotina normal e normalmente subcontratadas. 	Podem começar a ser raros



Características da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente são utilizados equipamentos universais e são utilizadas ferramentas padrão disponíveis. - Dispositivos especiais que sejam necessários para a produção são adaptados pelas próprias empresas fabricantes do produto. - O controle dos processos de fabricação deve ser rigoroso pois ainda não estão sedimentados. 			
Mão de obra	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente são utilizados trabalhadores sem especialização. - É necessário que existam trabalhadores com capacidade para realizar diversas tarefas. - A organização do trabalho assemelhasse ao artesanato. 			



Escala	<ul style="list-style-type: none">- A capacidade ainda não está bem definida.- Diversas operações são realizadas por roteiros paralelos às oficiais.- É possível a obtenção de economias de escala em curto prazo.- O efeito da curva de aprendizado é acelerado devido a existência de muitas operações manuais.- Poucas barreiras de entrada baseadas em escala.			
--------	--	--	--	--



<p>Formas que a mudança de processo assume ao passar de um estágio para outro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalização dos processos. - Padronização das tarefas. - Desenvolvimento de um fluxo homogêneo em todas as etapas do processo. - Automação das tarefas mais simples. - Introdução sistemática de mecanização na movimentação de materiais. - Reprojetado do produto e dos processos para automatizar as tarefas complexas. 			
---	--	--	--	--



3. Material complementar - transparências

Estratégia de Empresas

MBA em Gestão de Projetos
Prof. Dorval Olívio Mallmann, Dr.

Estratégia Corporativa e de Negócios

Prof. Dorval Mallmann, Dr.
dorval@fgvmail.br



Programa

Desafios da gestão estratégica no Brasil	Mundo dos negócios Evolução do conceito de gestão estratégica
Definição dos fundamentos do negócio	Definição da missão Definição da visão Definição dos valores
Diagnóstico empresarial	Swot Definição de objetivos Definição de metas Definição de indicadores Definição de iniciativas Balanced scorecard Objectives and key results (OKRs) Plano de ação e priorização Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT
Estruturação das estratégias	Estratégias de crescimento Novos modelos estratégicos

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

3

Estratego - Grécia

- **Estratégia**, do grego, **estratego**,
- Atividades do generalato.
- O estratego ou estrategista,
- Na Grécia era o general que planejava as manobras necessárias para obter a vitória.



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

4



Alexandre o Grande

- Exércitos menos numerosos e pior equipados obtiveram diversas vitórias sobre os persas;
- Tratamento **democrático** aos povos vencidos;
- **Flexibilidade** para consolidar as vitórias;
- Aos 33 anos conquistou o **maior império da antigüidade**.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

5

O Príncipe

Maquiavel, Florença (1469)

*“Quem quiser antecipar o futuro
deve analisar o passado”*

*“Uma mudança abre o caminho
para a introdução de outras
mudanças”*



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

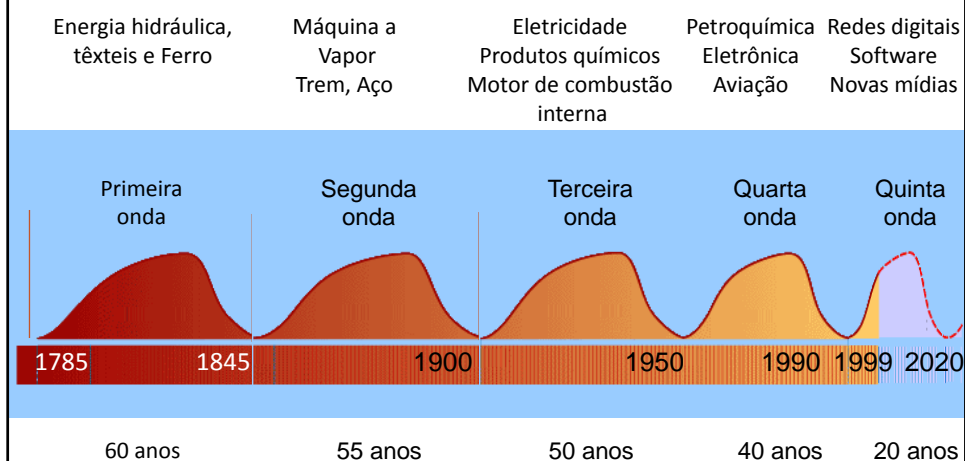
www.fgv.br/fgvmanagement

6

Evolução dos desafios

- Revolução Industrial (1785-1900) - Produzir;
- Produção em massa (1900-1930) - Produzir ao menor custo;
- Marketing em massa (1930-1950) – Marketing;
- Era pós industrial fase-I (1950-79) - Novas tecnologias e concorrentes;
- Era pós industrial fase -II (1980-2000) - Tempo, qualidade, custos, confiabilidade, flexibilidade;
- Era virtual (2000 ---) - Negócios virtuais, informação disseminada

MBA em Gestão de Projetos Estratégia Corporativa e de Negócios



Evolução do pensamento estratégico

Planejamento financeiro	1950
Planejamento a longo prazo	1960
Planejamento estratégico	1970
Administração estratégica	1980
Gestão estratégica	1990



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

9

Henry Mintzberg - 1991

“ 9 em 10 empresas
falham na
implementação da
estratégia”



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

10

Barreiras na implementação

BARREIRA DA VISÃO:

Apenas 5% dos colaboradores compreendem a estratégia

BARREIRA DAS PESSOAS:

Apenas 25% dos líderes têm objetivos pessoais vinculados à estratégia

BARREIRA DOS RECURSOS:

60% das organizações não vinculam orçamento à estratégia

BARREIRA DA GESTÃO:

85% das equipes executivas dedicam menos de uma hora/mês à discussão da estratégia

Escolas do pensamento estratégico

10 diferentes escolas

Naturezas básicas:

- Natureza Prescritiva (3)
- Natureza Descritiva (6)
- Natureza Híbrida (1)



Natureza Prescritiva

- Enfatiza maior preocupação em **como** as estratégias **devem ser formuladas** do que em como elas são formuladas.

1. Escola do Design
2. Escola do Planejamento
3. Escola do Posicionamento



Natureza Descritiva

- Considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se preocupa mais com a descrição de **como** as estratégias **são formuladas** e menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal.

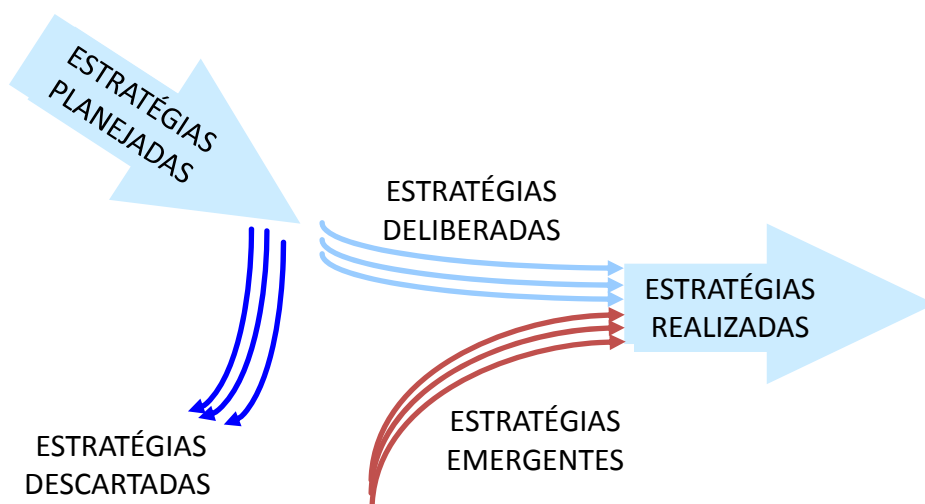
1. Escola Empreendedora
2. Escola Cognitiva
3. Escola de Aprendizado
4. Escola do Poder
5. Escola Cultural
6. Escola Ambiental

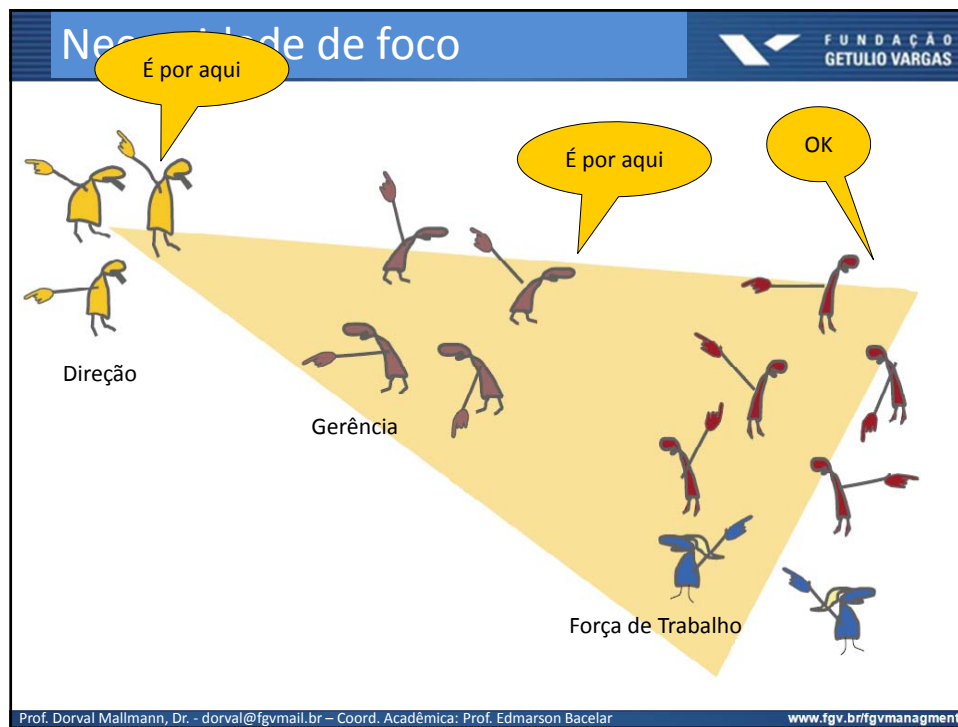


- Combina as naturezas prescritiva e descritiva. Busca **a integração do processo** de formulação de estratégias.

1. Escola de Configuração

Nenhuma delas visualiza a estratégia como um todo





17



18

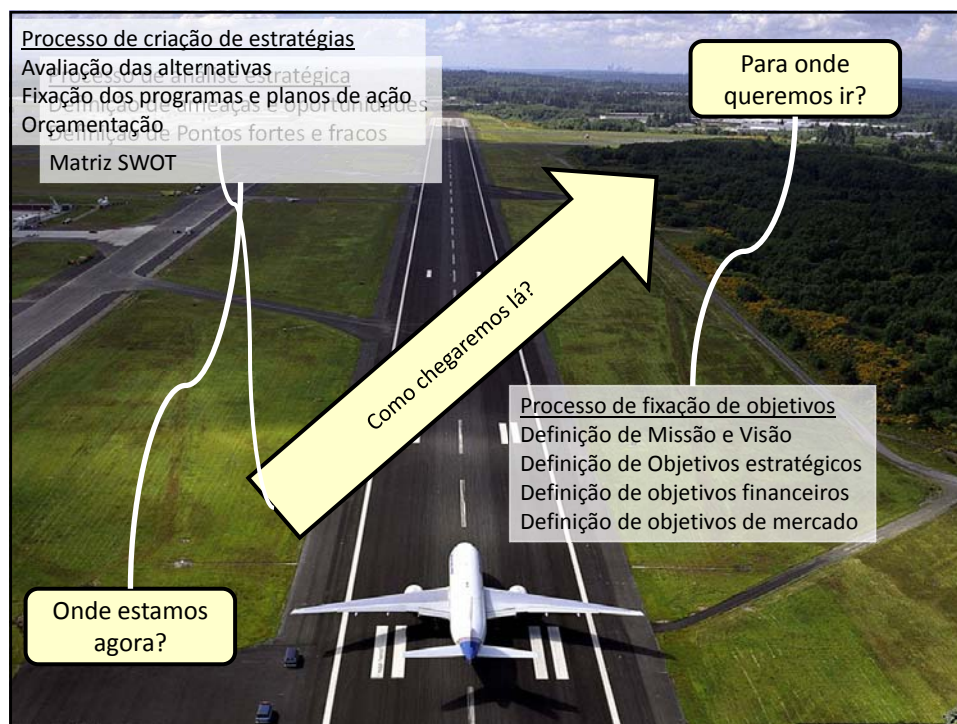
Quais são os passos a seguir



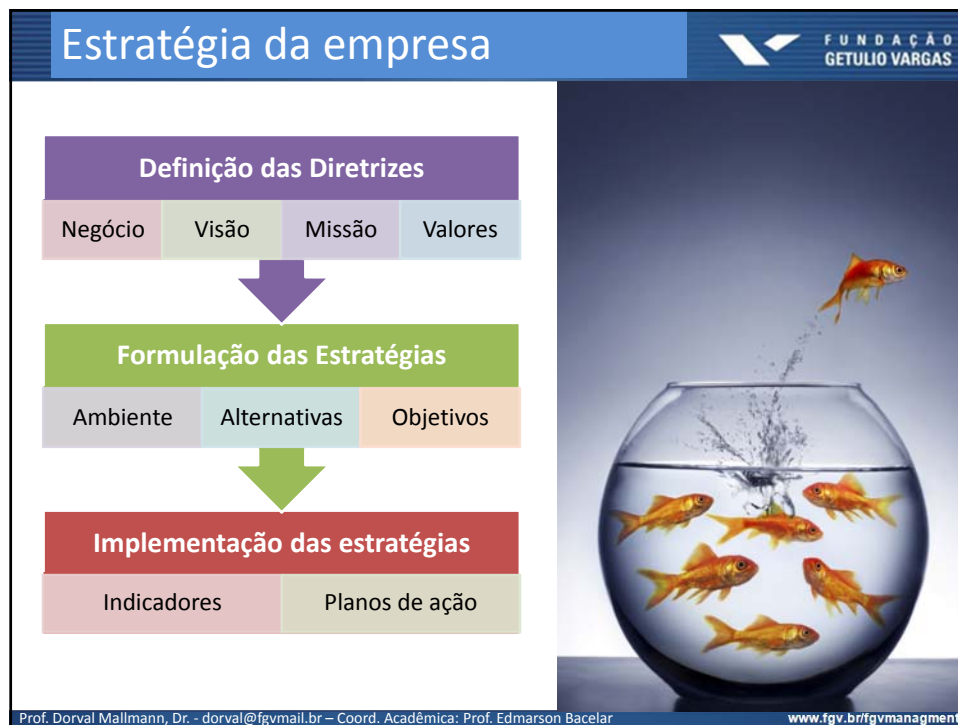
Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

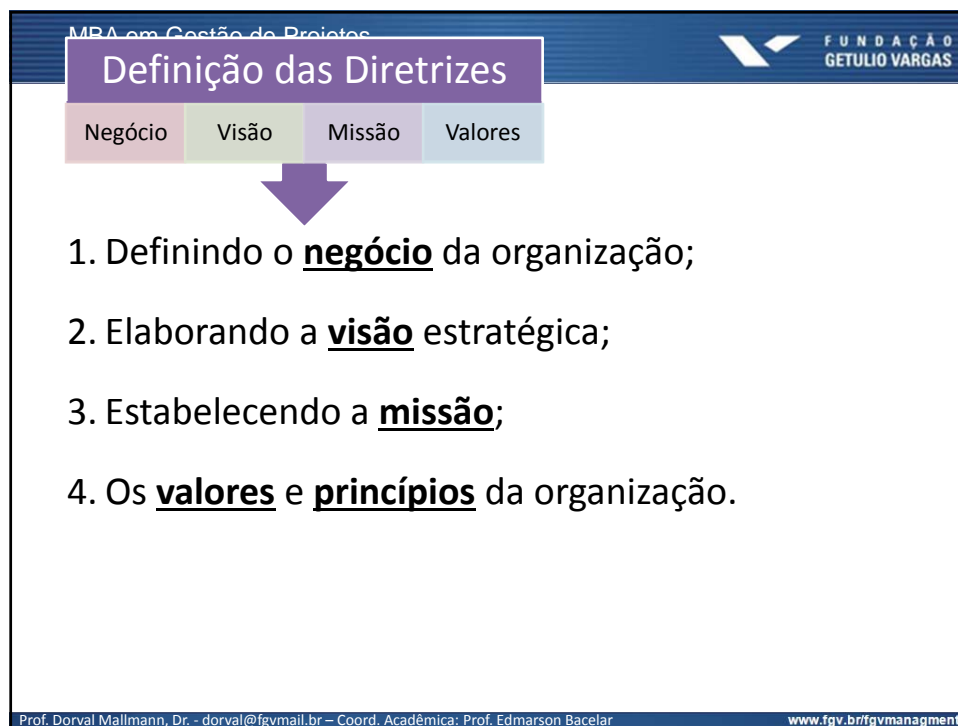
19



20



21




22

MBA em Gestão de Projetos

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Formulação das Estratégias

Ambiente Alternativas Objetivos



1. Análise do **macroambiente** e identificação e análise das características do **setor de atuação**;
2. Analisado o mercado de atuação e suas **tendências**;
3. Analisado do **ambiente interno** da organização;
4. **Avaliar alternativas** decorrentes das análises dos ambientes e definir as estratégias;
5. Definir as principais **estratégias e objetivos** da organização;

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

23

MBA em Gestão de Projetos

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Implementação das estratégias

Indicadores Planos de ação

1. Definido os **indicadores** para a avaliação da implementação das estratégias;
2. Definindo **metas** de curto e longo prazos;
3. Elaborando e desdobrando **planos de ação**;
4. Alocando **recursos** para assegurar a implementação dos principais planos de ação;
5. **Monitorando a implementação** dos planos de ação.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

24

MBA em Gestão de Projetos

Definição das Diretrizes

Negócio Visão Missão Valores

Definição das diretrizes



- Visão
- Missão
- Valores


Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

25

A Visão define:

Definição das diretrizes



- Como queremos ser reconhecidos no futuro?
- Que desafio se apresenta aos nossos colaboradores?
- O que queremos ouvir dos nossos stakeholders?
- Como queremos atuar com os nossos clientes?

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

26

A Missão define:



- Qual é o negócio?
- Quem é o cliente?
- Onde é a base de atuação?
- Qual é a vantagem competitiva?
- Qual é a contribuição social?

Valores

- São os princípios éticos que norteiam as ações de uma organização e seus administradores.



MBA em Gestão de Projetos

Formulação das Estratégias

Ambiente Alternativas Objetivos

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

29

Onde estamos agora?

Negócio
Descrição do negócio :
Cadeia de Valor
(Geração x Apropriação)

Mercado – Setor
5 forças de Porter
Concorrentes
Entrantes
Substitutos
Fornecedores
Clientes

Macroambiente
Forças:
Sociopolítico
Econômico
Demográfico
Tecnológico

Ambiente interno

Ambiente externo

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

30

Análise do ambiente externo



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

31

Ambiente Externo

Ameaças e Oportunidades




Você precisa saber o que
está acontecendo fora
de sua organização
para não ser pego de
surpresa !!!

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

32

Objetivos da análise ambiental


FUNDÇÃO
GETULIO VARGAS


Formulação da Estratégia

- Entender as mudanças que estão ocorrendo e que poderão ocorrer;
- Conseguir condições para melhor antecipar o futuro;
- Obter informações para as decisões estratégicas;
- Agir proativamente em relação ao ambiente;
- Facilitar e fomentar o pensamento estratégico dentro das organizações.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

33

Análise ambiental


FUNDÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

- **ACOMPANHAR** (scanning)
 - Empresa acompanha os temas para obter alguma informação relevante.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

34



THE SUNDAY TIMES


London INNOVATION

<p><i>Footwear</i></p> <h2>Smart shoes change size</h2> <p>SMART shoes that adjust their size throughout the day could be available within a year.</p>	<p><i>Calçados</i></p> <h2>Sapato inteligente varia de tamanho</h2> <p>Sapatos INTELIGENTES, que ajustam seu tamanho durante o uso, podem estar disponíveis dentro de 1 ano.</p>
--	--

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar www.fgv.br/fgvmanagement

35

Análise ambiental



Formulação da Estratégia

- **ACOMPANHAR** (scanning)
 - Empresa acompanha os temas para obter alguma informação relevante.
- **MONITORAR** (monitoring)
 - Segue de perto algum tema de maior interesse.
- **PROJETAR** (Forecasting)
 - Projeta estados futuros dos temas.
- **AVALIAR** (assessment)
 - Avalia impactos dos temas na organização.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar www.fgv.br/fgvmanagement

36




THE SUNDAY TIMES

London GENERAL

<p style="text-align: center; font-size: small;">Telemedicine</p> <h2 style="text-align: center; margin: 0;">Doctors deliver advice by Net</h2> <p style="text-align: center; font-size: small;">Inhabitants of the Caribbean island of Montserrat, which suffers from relentless volcanic eruptions, can get back-up medical care through an Internet link with Addenbrookes hospital, Cambridge.</p>	<p style="text-align: center; font-size: small;">Telemedicina</p> <h2 style="text-align: center; margin: 0;">Médicos fornecem diagnóstico pela Internet</h2> <p style="text-align: center; font-size: small;">Habitantes da Ilha caribenha de Montserrat, que está sofrendo de contínuas erupções vulcânicas, voltarão a ter cuidados médicos através de uma ligação via Internet com o Hospital Addenbrookes em Cambridge.</p>
--	---

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

37

Análise ambiental

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

- **ACOMPANHAR** (scanning)
 - Empresa acompanha os temas para obter alguma informação relevante.
- **MONITORAR** (monitoring)
 - Segue de perto algum tema de maior interesse.
- **PROJETAR** (Forecasting)
 - Projeta estados futuros dos temas.
- **AVALIAR** (assessment)
 - Avalia impactos dos temas na organização.

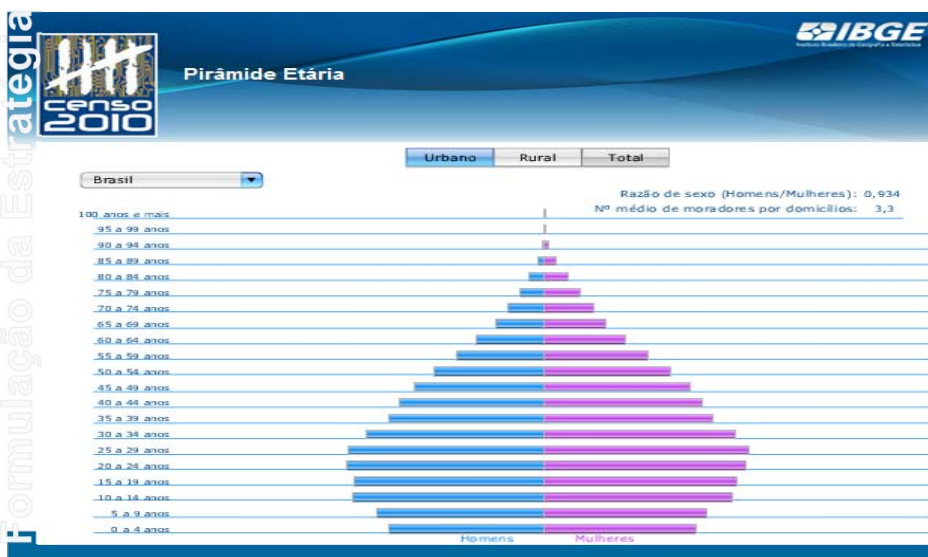
Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

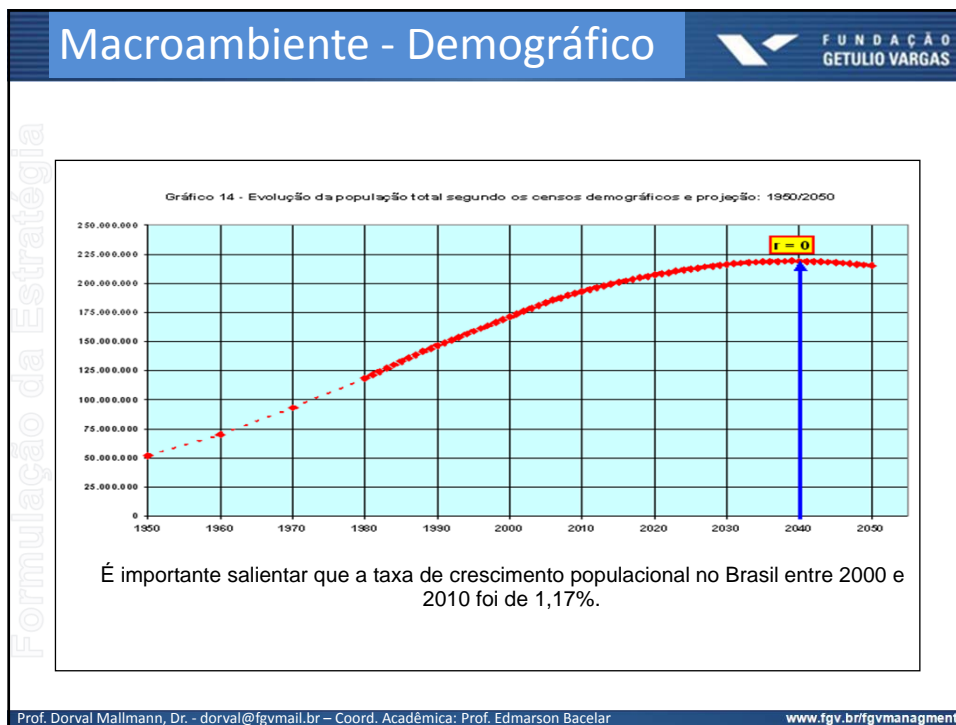
38

Macroambiente

Segmento	Elementos
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> Tamanho e taxa de crescimento da população; Pirâmide populacional (faixas etárias da população); Distribuição de renda.

Macroambiente - Demográfico





41

Macroambiente

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Segmento	Elementos
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos índices de preços e quantidades; • Taxa de juros e de poupança; • Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; • Balança de pagamentos; • Níveis de emprego e renda do país; • Internacionalização da economia.


Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

42

Formulação da Estratégia

Macroambiente - Econômico



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Nível de emprego e renda no País:

- Nível de emprego: cresceu 48,6% nos últimos 16 anos;
- Renda per capita: aumentou 20% acima da inflação nos últimos 10 anos.
- “A performance da economia brasileira proporcionou um volume substancial de emprego, melhorando os que se situavam nas classes D e E, para cima, passaram para a chamada classe C”.

Distribuição da população*

Em milhões de pessoas

Classe Social	Em 2005	Em 2010
A/B	26,421	42,185
C	62,702	101,651
D/E	92,937	47,949


Fonte: O Observador do Brasil 2011

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

43

Formulação da Estratégia

Macroambiente



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Segmento	Elementos
Sóciopolítico	<ul style="list-style-type: none"> Principais traços culturais da população; Atitudes, hábitos e diversidade cultural; Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.


Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

44

Segmento	Elementos
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); • Incentivos em pesquisa e desenvolvimento; • Inovações e aplicações de conhecimento.




Tendência – Cenários



FUNDÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

Processo de construção



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

47




48

Processo de construção

1. Definição dos propósitos dos cenários e organização da equipe de desenvolvimento;
2. Levantamento de dados para a montagem dos cenários;
3. Listagem dos fatores relevantes;
4. Seleção dos fatores mais influentes;
5. Escolha dos assuntos específicos a serem abordados;
6. Agrupamento dos fatores de acordo com as inter-relações e os assuntos escolhidos;

Processo de construção

7. Definição da situação atual em termos de fatores escolhidos;
8. Desenvolvimento do cenário provável;
9. Alteração dos fatores básicos para gerar cenários alternativos;
10. Preparação de cenários alternativos;
11. Verificação de consistência, transparência e amplitude de cenários;
12. Modificação dos cenários, caso se detectem falhas, e preparo da versão final.

Tendência – RCT

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS


Formulação da Estratégia

Relação capital-trabalho

- Quais as tendências do sindicalismo no país?
- Quais são as tendências relativas às formas de participação do trabalhador na gestão e nos destinos das organizações no país?
- Quais serão as expectativas do trabalhador com relação à remuneração?
- Quais serão as novas demandas relativas a recrutamento e seleção?
- Quais serão as novas demandas relativas a desenvolvimento organizacional/treinamento? E as que dizem respeito à relação empregado-empregador?
- Quais são as principais competências requeridas do trabalhador do século XXI?

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

51

Tendência – Economia

FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS


Formulação da Estratégia

- Quais as tendências relativas à expansão do PIB e crescimento da economia nos próximos anos? E com relação à inflação e a recessão no país?
- Quais serão as tendências com relação à política de crédito e de juros?
- Quais serão as tendências relativas à internacionalização da economia?
- Quais serão as tendências com relação a taxa de câmbio, exportação e importação, e como isso poderá afetar as organizações e os consumidores?
- Qual será o perfil da política de gastos públicos? E quanto ao desemprego no país?
- Que mudanças significativas poderão ocorrer na economia mundial?

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

52

Tendência – CMP



FUNDÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia


Consumidores, mercados e produtos

- Qual será o ambiente competitivo que as organizações irão encontrar?
- Quais serão os modelos de negócios mais apropriados nesse novo ambiente competitivo?
- Quais serão as expectativas e comportamentos dos consumidores em relação a produtos/serviços, e como isso afetará os negócios em geral?
- Como será o relacionamento com os consumidores? Será afetado pelos avanços da tecnologia? E quando a comportamento do consumidor?
- Quais serão as tendências predominantes no tocante a desenvolvimento de novos produtos e serviços?
- Quais serão as tendências relativas ao direito do consumidor?

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

53

Tendência – Sociedade e política



FUNDÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

- Quais serão as tendências relativas a intervenção do Estado na economia, e como isso afetará as organizações no país?
- Que indica o futuro com relação à privatização no país, e como isso poderá afetar as organizações e a sociedade?
- Que estarão fazendo os poderes Executivos, Judiciário e Legislativo para gerar um ambiente de negócios cada vez mais favorável à prosperidade no país?
- Quais serão as expectativas da sociedade e do governo quanto a atuação das organizações pertencentes às administrações diretas e indireta?
- Quais serão as tendências relativas à organização do terceiro setor, e como isso poderá afetar as organizações?
- Quais serão as tendências relativas à proteção do meio ambiente e da população em geral?

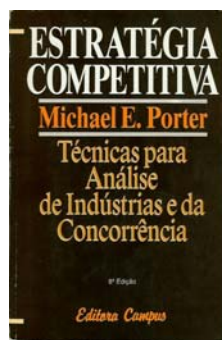
Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

54

Tendência – Tecnologia

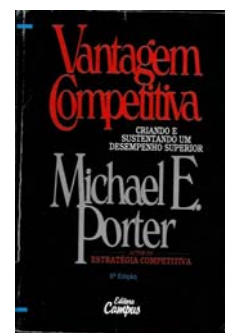
- Como as atuais mudanças no campo da tecnologia de informação deverão afetar os modelos de negócios?
- Que mudanças deverão ocorrer no campo das telecomunicações?
- Como o relacionamento com os consumidores e fornecedores será afetado pelos avanços da tecnologia?
- Que mudanças deverão ocorrer no campo da biotecnologia?
- Que transformações ocorrerão na organização dos processos de trabalho?

Setor – Modelo das cinco forças



(1980)

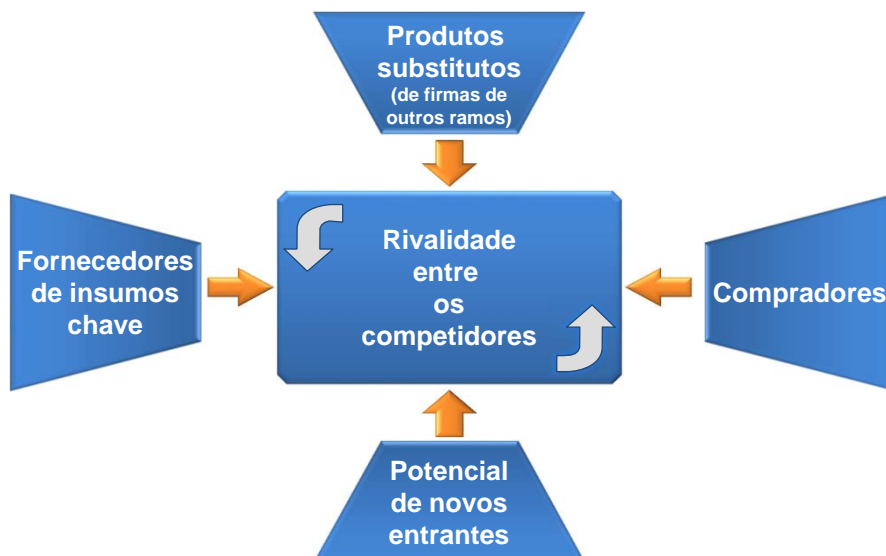
MICHAEL PORTER



(1985)

Setor – Modelo das cinco forças

- Identifica os atuais e potenciais competidores e determina em que segmentos eles atuam;
- Conduz a análise competitiva;
- Reconhece que fornecedores e clientes podem se tornar competidores;
- Reconhece que fabricantes de produtos substitutos podem se tornar competidores.



- Análise do ambiente setorial - Modelo para uma análise da cinco forças

FATORES QUE AFETAM A RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES

Até que ponto a rivalidade de preços ou a concorrência sem ser de preços (exemplo, propaganda) corrói a rentabilidade de uma empresa deste setor?

	Caracterização (atual)	Tendência futura
Grau de concentração do fornecedor?		
Taxa de crescimento do mercado?		
Diferenças significativas de custos entre empresas?		
Capacidade excedente?		
Estrutura de custos das empresas: sensibilidade dos custos à utilização da capacidade?		
Grau de diferenciação de produtos entre fornecedores?		
Fidelidade de marca a fornecedores existentes? Elasticidade-preço da demanda dos concorrentes no setor?		
Custos dos compradores para trocar de um concorrente para outro?		
Os preços e os termos de transações de vendas são observáveis?		
As empresas podem ajustar preços rapidamente?		
Pedidos grandes e / ou infrequentes?		
Uso de "práticas facilitadoras" (liderança de preços, divulgação antecipada de mudanças de preços)?		
Históricos de preços "comparativos"?		
As barreiras de saída são fortes?		

Fonte: Brinko et al., 2006

FATORES QUE AFETAM A AMEAÇA DE ENTRANTES

Até que ponto a ameaça ou a incidência de entradas trabalha para corróer a rentabilidade de uma empresa do setor?

	Caracterização (atual)	Tendência futura
Economias de escala significativas?		
Importância da reputação ou fidelidades de marca estabelecidas em decisões de compra?		
Acesso de entrantes a canais de distribuição?		
Acesso de entrantes a matérias-primas?		
Acesso de entrantes à tecnologia/know-how?		
Acesso de entrantes à localização favorável?		
Vantagens das empresas dominantes baseadas na experiência?		
Externalidades de rede: vantagens do lado da demanda, para as empresas dominantes, no que se refere a grandes bases instaladas?		
Proteção do governo às empresas dominantes?		
Percepção das entrantes sobre retaliação esperada das empresas dominantes/reputação de "dureza" das dominantes?		

Fonte: Brinko et al., 2006

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

59

Fatores que afetam a rivalidade entre **CONCORRENTES** existentes


- Até que ponto a rivalidade de preços ou a concorrência sem ser de preços (exemplo, propaganda) corrói a rentabilidade de uma empresa deste setor?

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

60

MBA em Gestão de Projetos
Estratégia Corporativa e de Negócios



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

- Grau de concentração do fornecedor?
- Taxa de crescimento do mercado?
- Diferenças significativas de custos entre empresas?
- Capacidade excedente?
- Estrutura de custos das empresas: sensibilidade dos custos à utilização da capacidade?
- Grau de diferenciação de produtos entre fornecedores?
- Fidelidade de marca a fornecedores existentes? Elasticidade-preço da demanda dos concorrentes no setor?
- Custos dos compradores para trocar de um concorrente para outro?
- Os preços e os termos de transações de vendas são observáveis?
- As empresas podem ajustar preços rapidamente?
- Pedidos grandes e / ou infreqüentes?
- Uso de “práticas facilitadoras” (liderança de preços, divulgação antecipada de mudanças de preços)?
- Históricos de preços “comparativos”?
- As barreiras de saída são fortes?


Formulação da Estratégia

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagment

61

MBA em Gestão de Projetos
Estratégia Corporativa e de Negócios



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Formulação da Estratégia

- Grau de concentração do fornecedor?
- Taxa de crescimento do mercado?
- Diferenças significativas de custos entre empresas?
- Capacidade excedente?
- Estrutura de custos das empresas: sensibilidade dos custos à utilização da capacidade?
- Grau de diferenciação de produtos entre fornecedores?
- Fidelidade de marca a fornecedores existentes? Elasticidade-preço da demanda dos concorrentes no setor?
- Custos dos compradores para trocar de um concorrente para outro?
- Os preços e os termos de transações de vendas são observáveis?
- As empresas podem ajustar preços rapidamente?
- Pedidos grandes e / ou infreqüentes?
- Uso de “práticas facilitadoras” (liderança de preços, divulgação antecipada de mudanças de preços)?
- Históricos de preços “comparativos”?
- As barreiras de saída são fortes?

Formulação da Estratégia

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagment

62

Fatores que afetam a ameaça de **ENTRANTES**

Até que ponto a ameaça ou a incidência de entradas trabalha para corroer a rentabilidade de uma empresa do setor?

Setor - Entrantes

- Economias de escalas significativas?
- Importância da reputação ou fidelidades de marca estabelecidas em decisões de compras?
- Acesso de entrantes a canais de distribuição?
- Acesso de entrantes a matérias-primas?
- Acesso de entrantes à tecnologia/know-how?
- Acesso de entrantes à localização favoráveis?
- Vantagens das empresas dominantes baseadas na experiência?
- Externalidades de rede: vantagens do lado da demanda, para as empresas dominantes, no que se refere a grandes bases instaladas?
- Proteção do governo às empresas dominantes?
- Percepção das entrantes sobre retaliação esperada das empresas dominantes/reputação de “dureza” das dominantes?

Fatores que afetam ou refletem a pressão de produtos **SUBSTITUTOS** e apoio dos **COMPLEMENTOS**

Até que ponto a concorrência pelos produtos substitutos fora do setor corrói a rentabilidade do setor?

- Disponibilidade de substitutos próximos?
- Características preço-valor de substitutos?
- Elasticidade preço do setor?
- Disponibilidade de complementos próximos?
- Características preço-valor de complementos?.

fatores que afetam ou refletem o poder de **FORNECEDORES** de insumos

*Até que ponto os fornecedores individuais
têm capacidade de negociar altos preços de
insumos com empresas deste setor?*

- O setor do fornecedor é mais concentrado que o setor para o qual ele vende?
- As empresas do setor compram volumes relativamente pequenos em relação a outros clientes do fornecedor?
- O volume de compras da empresa é pequeno em relação às vendas do fornecedor?
- Poucos substitutos para os insumos dos fornecedores?
- As empresas do setor fazem investimentos específicos de relacionamento para apoiar transações com fornecedores específicos?
- Os fornecedores representam ameaça crível de integração a jusante no mercado de produtos?
- Os fornecedores são capazes de discriminar preços entre clientes prospectivos de acordo com a capacidade/vontade de pagar pelo insumo?

Fatores que afetam o poder dos **COMPRADORES**

Até que ponto os compradores individuais têm a capacidade de negociar preços baixos de compras com empresas de setor?

- O setor dos compradores é mais concentrado que o setor do qual eles compram
- Os compradores compram em grande escala? O volume de compras de um comprador representa uma grande fração da receita das vendas de um fornecedor?
- Os compradores podem encontrar substitutos para os produtos do setor?
- As empresas de um setor fazem investimentos específicos de relacionamento para apoiar as transações com compradores específicos?
- A elasticidade de preço da demanda por produtos do comprador é alta ou baixa?
- Os compradores representam uma verdadeira ameaça de integração a montante?
- O produto representa fração significativa do custo no negócios do comprador?
- Os preços do mercado são negociados entre compradores e fornecedores em cada transação individual ou os fornecedores estabelecem um preço do tipo “pegar ou largar” que se aplica a todas as transações?



71



72



É importante conhecer as forças e fraquezas para definir o posicionamento.

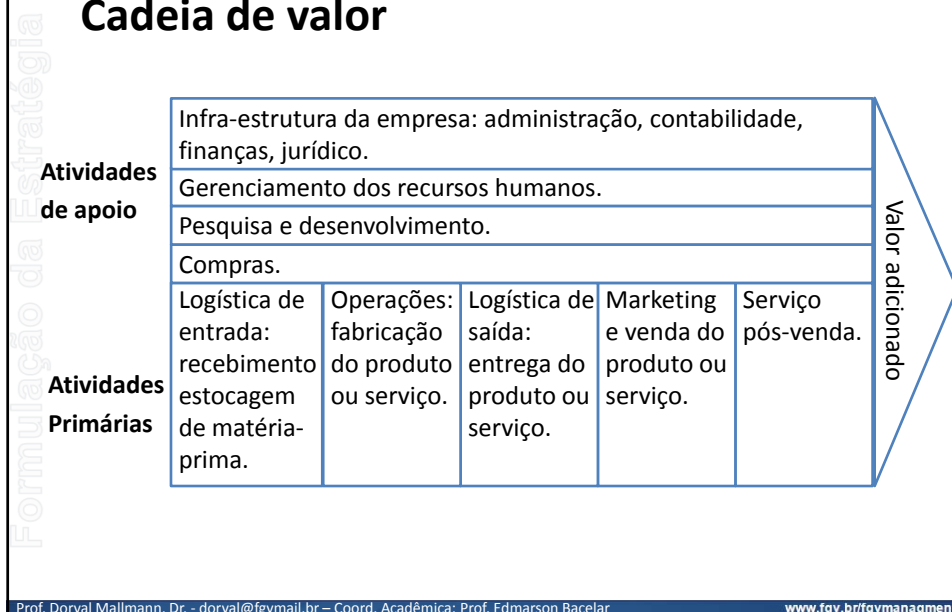
- Quais os **recursos** dispõe para sua missão e atingir seus objetivos?
- Quais são as capacidade e **competências** que a organização precisa desenvolver ?
- Quais são as principais **causas** das **forças** e **fraquezas** da organização ?
- **Como está** o desempenho interno **em relação** ao desempenho da **concorrência** ?



75

Ambiente Interno

Cadeia de valor



76

Fatores críticos de sucesso

- **FCSs** são os fatores competitivos que mais afetam a habilidade de todas as empresas do setor para prosperar no mercado.
 - Elementos estratégicos específicos;
 - Atributos dos produtos;
 - Recursos;
 - Competências;
 - Capacitações competitivas.
- **FCSs** representam a diferença entre
 - Lucro e prejuízo;
 - Sucesso competitivo ou insucesso.

Identificação dos FCSs

A resposta a quatro perguntas aponta os **FCSs**

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços de nossa organização pela primeira vez?
- Que vantagem sobre nossos competidores podemos explorar ao longo do tempo?
- Que atividades realizamos que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

FCSs consistem em 3 - 5 determinantes *realmente* importantes para o sucesso financeiro e competitivo no setor.

FCSs - Cervejarias

- Utilização da capacidade de destilação - para manter os custos de produção baixos;
- Forte rede de atacadistas e distribuidores - para obter acesso aos pontos de venda;
- Propaganda inteligente - para induzir os bebedores a comprarem uma marca em particular.



FCSs - Indústria de latas

- Localização das fábricas perto dos consumidores finais - para manter os custos de transporte baixos.
- Habilidade de vender a produção em distâncias viáveis do ponto de vista de transportes.



FCSs - Lava rápido

Localização perto de locais onde as pessoas trabalham ou residem;

Espaço para estacionamento dos veículos;

Limpeza do local.



Análise do ambiente interno



Conheça seus pontos fortes e fracos



Avaliar o ambiente externo e interno ajuda a definir como vamos competir

Avaliar alternativas - SWOT

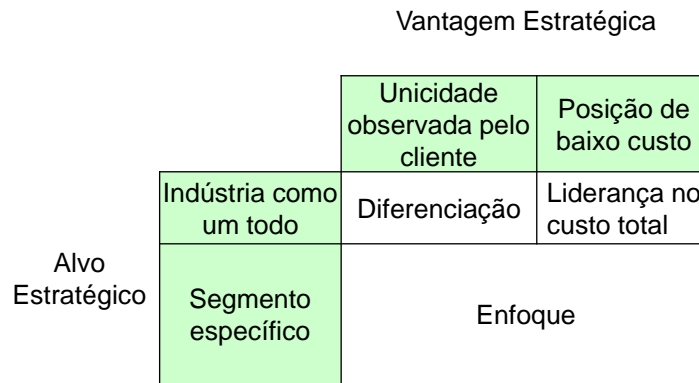


Matriz de Ansoff

Mercado \ Produto	Existente	Novo
	Existente	Novo
Existente	1. Penetração no mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Matriz de Ansoff

- 1 **PENETRAÇÃO NO MERCADO** →
 - Aumentar o Market-Share;
 - Ganhos de escala para diluição de custos;
 - Eficácia e escala de distribuição;
 - Captação de clientes e revendedores.
- 3 **DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO** →
 - Investimento em P & D para desenvolvimento de novos produtos com atributos diferenciados.
- 2 **DESENVOLVIMENTO DE MERCADO** →
 - Fusões / aquisições / alianças.
- 4 **DIVERSIFICAÇÃO** →
 - Análise do valor da marca;
 - Fusões e aquisições;
 - São as mais arriscadas.



- Construção de instalações em escala eficiente;
- Redução de custos e das despesas gerais;
- Minimização dos custos de áreas como P&D, assistência, publicidade e vendas;
- Projeto de produto visando fabricação de baixo custo;
- Boa engenharia de processo e eficiência das operações;
- Intensa aplicação da tecnologia;
- Sistema estruturado de informação e controle;
- Excelente sistema de distribuição.

Diferenciação

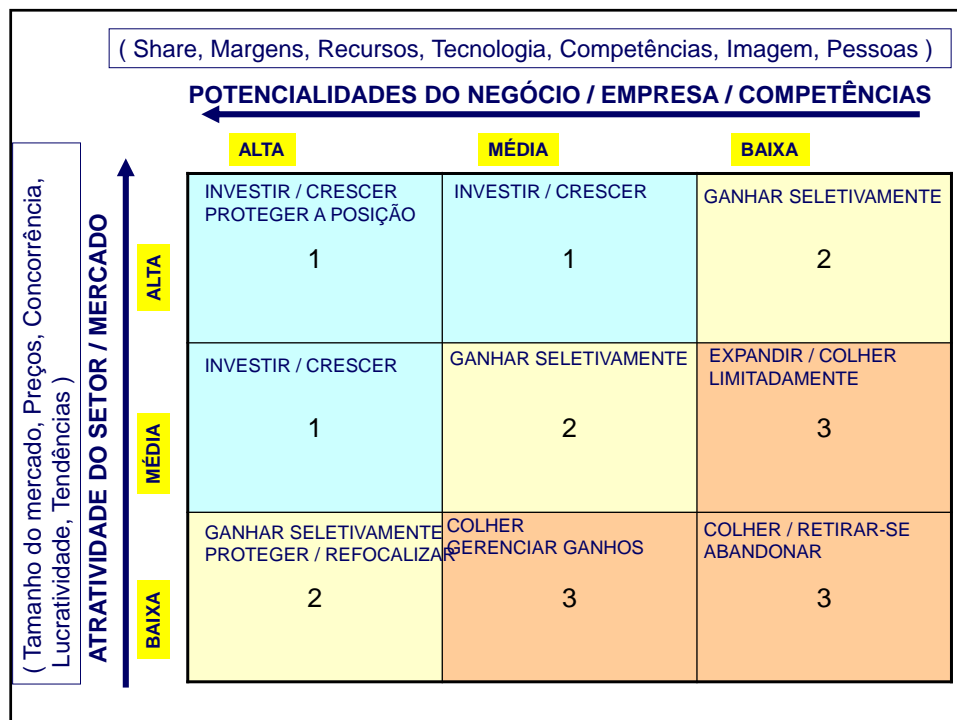
- Projeto ou imagem da marca;
- Tecnologia embutida no produto;
- Peculiaridades e serviços sobre encomenda;
- Tradição;
- Rede de fornecedores;
- Capacidade de marketing e vendas;
- Excelência na engenharia de produto;
- Boa coordenação entre pesquisa, desenvolvimento de produto e marketing;
- Incentivo a inovação.

Matriz BCG

Crescimento	Alta	Estrela	?
	Baixa	Vaca Leiteira	Cachorro viralata
		Alta	baixa
Participação			

Matriz de planejamento estratégico de negócios da McKinsey - GE

91



92

MBA em Gestão de Projetos

Implementação das estratégias

Indicadores Planos de ação



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

93

Características da estratégia

- Horizonte de tempo;
- Concentração de esforços;
- Conjunto de decisões;
- Abrangência;
- Impacto.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

94

Implementação das Estratégias

O que é estratégia ?

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Estratégia é uma corrida para uma posição ideal

➔

Estratégia é a criação de uma posição **exclusiva** e valiosa, envolvendo um **conjunto diferente de atividades**

Estratégia é uma corrida para uma posição ideal

➔

Estratégia é resolver os **tradeoffs** da competição, e escolher o que não fazer

(PORTER, HSM – 2005)

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar www.fgv.br/fgvmanagement

95

MBA em Gestão de Projetos
Estratégia Corporativa e de Negócios

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

O que é uma estratégia?

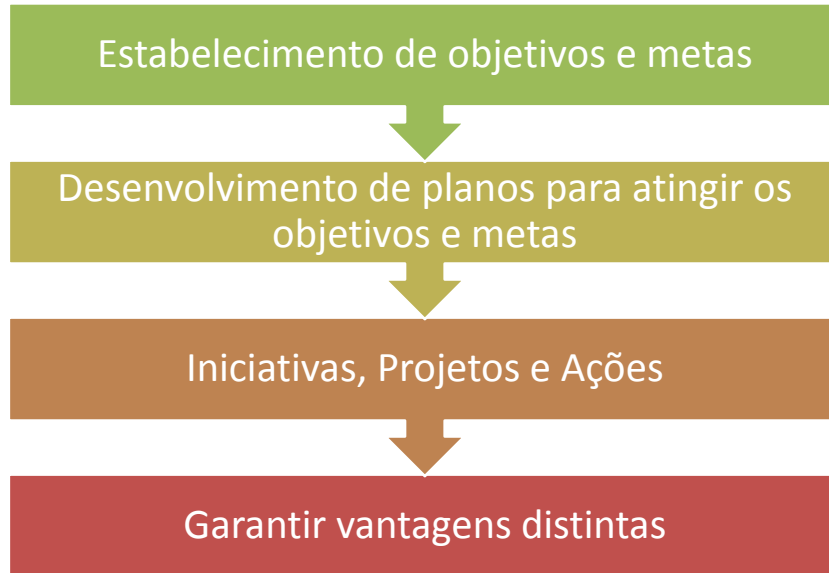
- Uma proposição de valor exclusiva em relação à dos concorrentes.
- Uma cadeia de valor diferente e bem moldada.
- *Tradeoffs* claros e a escolha do que não fazer.
- Atividades que se encaixam e reforçam umas às outras.
- Continuidade de posição, mas aperfeiçoando-se continuamente para mantê-la.

(PORTER, HSM – 2005)

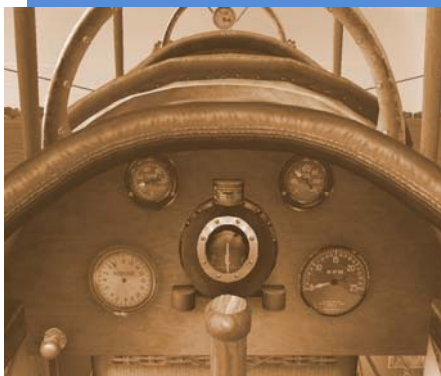
Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar www.fgv.br/fgvmanagement

96

O que é estratégia?



O Balanced Scorecard (BSC)



O Balanced Scorecard

A Idéia...



Uma Corporação é como uma árvore.

Há uma parte que é visível (os frutos) e outra parte que está oculta (as raízes).

A preocupação única em recolher os frutos poderá levar à morte da árvore.

Para que cresça e continue a dar frutos, as raízes devem estar bem nutridas.

(Leif Edvinsson)

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

99

BSC - alguns princípios

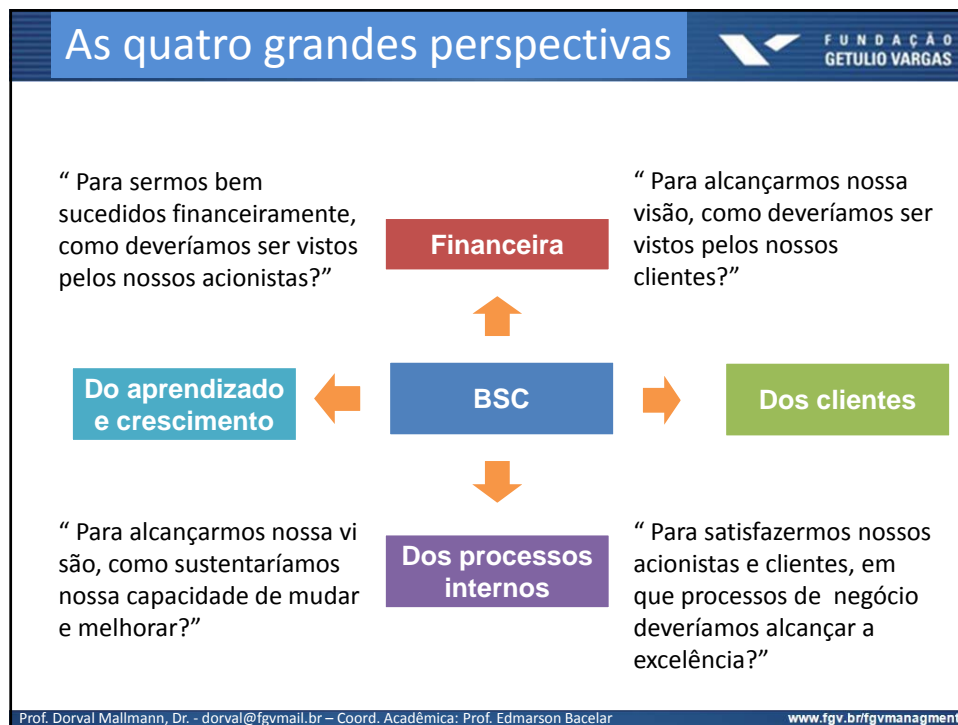


- Relação de causa e efeito;
- Relação entre objetivos e medidas em efeito cascata nas várias perspectivas;
- Vetores de desempenho;
- Indicadores de tendência que demonstram a evolução da estratégia;
- Indicadores de resultado;
- Demonstram a situação atual através dos indicadores financeiros.

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar

www.fgv.br/fgvmanagement

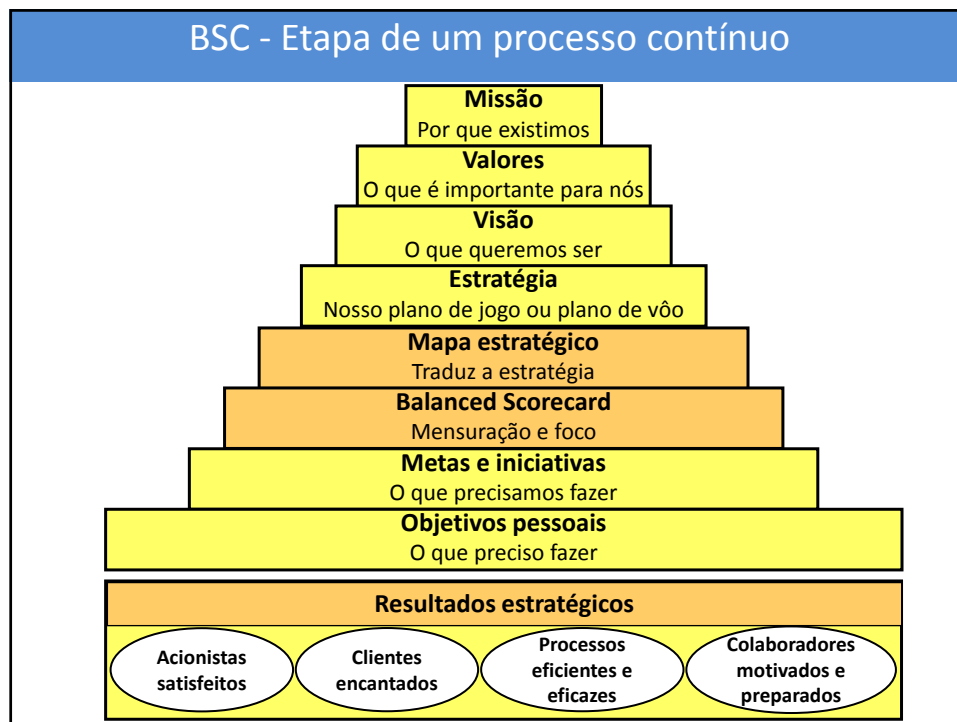
100



101



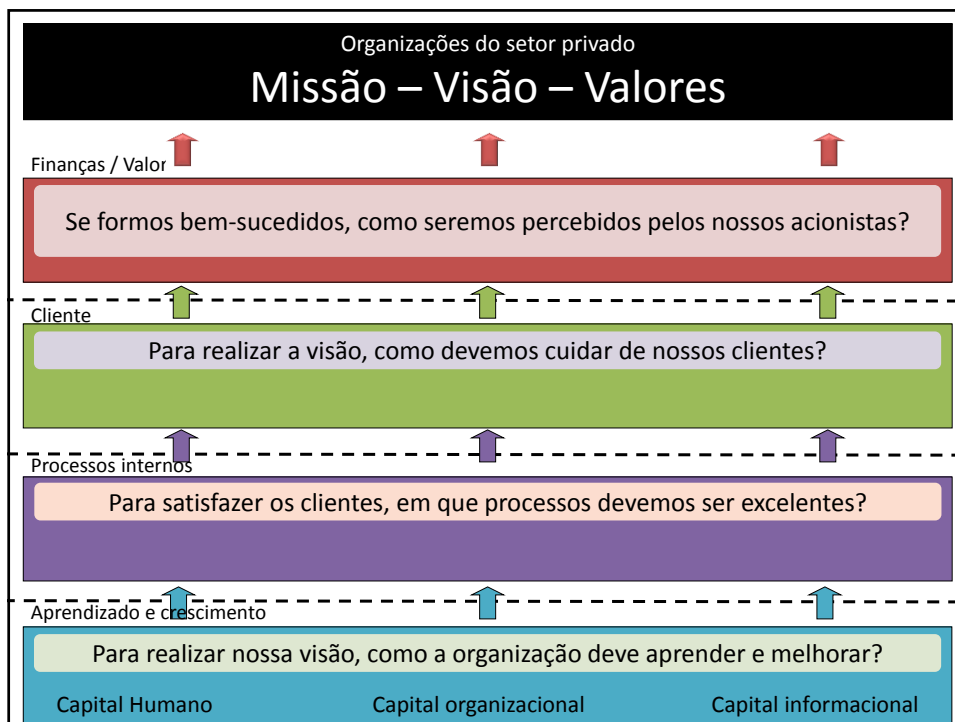
102



103



104

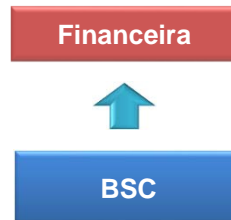


105



106

As quatro grandes perspectivas



“ Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”

A perspectiva financeira



As quatro grandes perspectivas

BSC



Dos clientes

“ Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio deveríamos alcançar a excelência?”

A perspectiva dos clientes

Garantir a
satisfação dos
clientes

Perspectiva Clientes

Reter

Garantir a
satisfação dos
clientes

Reter clientes

Ampliar

Captar novos
clientes


Aumentar a
rentabilidade
dos clientes

Ampliar

Ampliar compras
dos clientes

Ampliar
participação de
mercado

Garantir a satisfação do cliente


**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

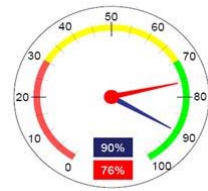
**Garantir a
satisfação dos
clientes**

Indicadores de Resultados (exemplo)

$$SC = \frac{\sum \text{grau de satisfação dos clientes}}{\text{Total de clientes pesquisados}} \times 100$$

$$SC = \frac{38}{50} \times 100 = 76\%$$


Qual o desempenho desejado?
Ex: 90% no final de 2011



Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

111

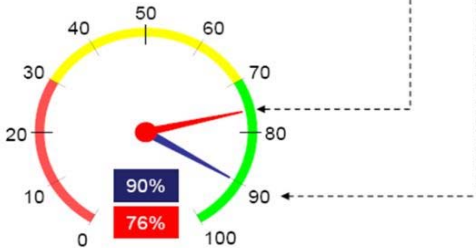
Garantir a satisfação do cliente


**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

Metas (exemplo)

Satisfazer o cliente

Indicador	Valor Atual	Alvos				Iniciativas
		11	12	13	14	
$SC = \frac{\sum \text{grau de satisfação dos cliente}}{\text{Total de clientes pesquisados}} \times 100$	76	90	95	98	98	1. Definir responsável para o relacionamento com o cliente 2. Desenvolver ações pós-venda e acompanhamento dos clientes



90%

 Desempenho desejado

76%

 Desempenho atual

Prof. Dorval Mallmann, Dr. - dorval@fgvmail.br – Coord. Acadêmica: Prof. Edmarson Bacelar
www.fgv.br/fgvmanagement

112

“ Para satisfazermos nossos acionistas
e clientes, em que processos de
negócio deveríamos alcançar a
excelência?”

BSC



Dos processos
internos

Perspectiva Processos Internos

Gestão Operacional - Melhorar

Processos de
Aquisição de
materiais

Conversão de
materiais em
produtos

Sistemas de
distribuição

Gerenciamento
dos riscos

Gestão dos Clientes

Selecionar
clientes-alvo

Conquistar
clientes-alvo

Reter clientes

Aumentar os
negócios com os
clientes

Inovação

Identificar
oportunidades

Gerar o portfólio
P&D

Desenvolver
novos produtos e
serviços

Lançar novos
produtos e
serviços

Regulatórios e Sociais

Meio ambiente

Segurança e
saúde

Práticas
trabalhistas

Investimentos na
comunidade



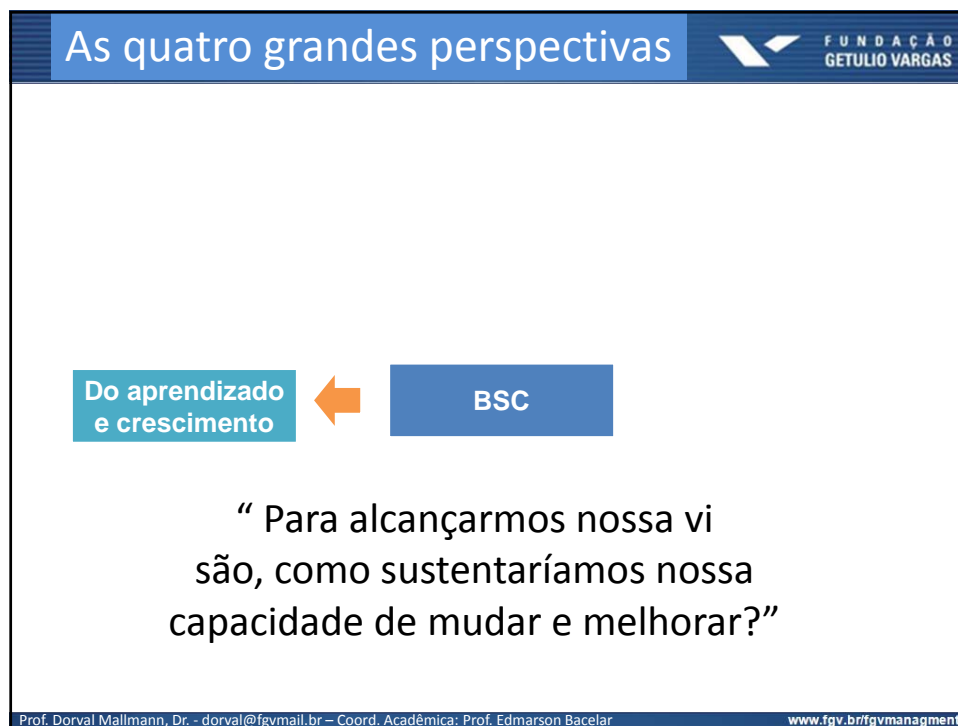
115



116



117



118

- **Capital humano:** A disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessário para sustentar a estratégia;
- **Capital da informação:** disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia
- **Capital organizacional:** capacidade da organização de mobilizar e iniciar processo de mudança imprescindível para executar a estratégia

Estrutura de medição do aprendizado e do crescimento

