

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# ANÁLISE DOS PÚBLICOS RELEVANTES E DAS FORÇAS COMPETITIVAS

**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

# **STAKESHOLDER**

- **Stakeholder** (em português, **parte interessada** ou **interveniente**), é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa;
- De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um *processo*, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).



# **STAKEHOLDER**

- O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores.
- De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético.
- Cada interveniente ou grupo de intervenientes pode possuir um determinado tipo de interesse no processo.
- O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

# **STAKEHOLDER**

➤ **Alguns exemplos possíveis de *stakeholders* de uma empresa são:**

- Acionistas
- Donos
- Investidores
- Empregados
- Fornecedores/sub-administradores da empresa
- Sindicatos
- Associações empresariais, revolucionais ou profissionais
- Comunidades onde a empresa tem operações
- Grupos Normativos
- Governos municipais, estaduais e federal
- ONG
- Concorrentes
- Imprensa
- Consumidores





# OS ACIONISTAS

- Os acionistas são responsáveis pelo aporte da maior parte do capital de risco e ainda pela eleição do conselho administrativo ou dos diretores das sociedades anônimas;
- Participam dos lucros, dividendos e bonificações correspondentes às ações que possuem da empresa.



# OS ACIONISTAS DAS ONGs e SETOR PÚBLICO

- Em grande parte das organizações públicas, o governo exerce um papel semelhante ao dos acionistas. Aprova as dotações orçamentárias, disponibiliza recursos e nomeia diretores de órgãos vinculados a administração, além de estabelecer diretrizes e aprovar estatutos para funcionamentos;
- Em ONGs os provedores de recursos, também chamados de mantenedores, são geralmente pessoas, empresas e organizações com disponibilidade de recursos e afinidades com sua causa.



# ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

- Podem estar representados nas três esferas de governo: federal, estadual e municipal;
- As relações com o governo, em grande parte, vão ocorrer em função do que o mesmo estabelece em relação a suas prioridades;
- Podem corresponder a incentivo para exportação e instalação de unidades, isenções para importações, às políticas estabelecidas para as pequenas e médias empresas, para as indústrias, para as relações de trabalho, a posturas para a preservação da saúde e do meio ambiente.

# COMUNIDADE LOCAL

- É a principal fornecedora de recursos humanos e beneficiária mais direta da ação da organização que participa da composição da renda de seus moradores;
- As relações com a comunidade variarão, dependendo do grau em que a mesma desenvolve a consciência de **cidadania**, cultive valores e comportamentos éticos e demande ações filantrópicas ou sociais da organização:
  - Exigências com relação a conservação do meio ambiente e qualidade dos produtos;
  - Desenvolvimento educacional, social e de lazer.
- Quando as ações da organização não coincidem com os interesses da comunidade, prejudicando-a, ela pode assumir uma posição antagônica em relação a essas ações (opinião pública).

# COMUNIDADE LOCAL: Opinião Pública

GESTÃO DE CRISES – CASO MINERADORA SAMARCO

## SEQUENCIA MORTAL

A vertical white arrow on the left points downwards, indicating a flow from Negligence to Disaster, which then leads to Mortality.

- NEGIGÊNCIA**
  - Em 2013 o Ministério Público de Minas Gerais notificou a Mineradora sobre possíveis rompimentos em Fundão.
- FALHA NA COMUNICAÇÃO**
  - Após o rompimento das barreiras apenas um telefonema foi feito para avisar a Defesa Civil.
- DESASTRE**
  - Mais de 500 pessoas desabrigados;
  - Até agora 11 mortes e 12 pessoas desaparecidas;
  - Prejuízo ambiental Incalculável;
  - ...

**SEQUENCIA MORTAL**

NEGIGÊNCIA

FALHA NA COMUNICAÇÃO

DESASTRE

EM 2013 O MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS NOTIFICOU A MINERADORA SOBRE POSSÍVEIS ROMPIMENTOS EM FUNDÃO.

APÓS O ROMPIMENTO DAS BARREIRAS APENAS UM TELEFONEMA FOI FEITO PARA AVISAR A DEFESA CIVIL.

MAS DE 500 PESSOAS DESABRIGADOS; ATÉ AGORA 11 MORTES E 12 PESSOAS DESAPARECIDAS; PREJUÍZO AMBIENTAL INCALCULÁVEL; ...

The background of the slide shows a photograph of a landscape that has been severely damaged by environmental pollution, with large areas of red and brown earth and vegetation.

# PÚBLICO EM GERAL

- Participa da vida da organização, a partir da percepção de seu papel social e econômico e da imagem que constrói;
- Pode contribuir ou atrapalhar na condução de questões cruciais junto ao governo e a outras instituições.



# MINHAS VIZINHAS



são umas fofas, né?

# SINDICATOS E ASSOCIAÇÕES

- São os representantes dos interesses dos empregados, empregadores, ramos e setores de atividades;
- Intermediam os interesses dos segmentos que representam junto à organização, governo e outros segmentos da sociedade;
- Atuam na preservação dos interesses comuns de cada classe ou de parcelas predominantes dessa.

# MÍDIA

- Tem papel significativo na formação da opinião pública, e é, em parte responsável pela imagem e pelo reconhecimento públicos das atividades da organização, podendo construir ou destruir ambos, a partir da vinculação de notícias favoráveis ou desfavoráveis;
- A mídia depende de notícias, positivas ou negativas, que sejam do interesse de seu público leitor.



# MÍDIA

MAS TU NÃO  
ERA O 4º PODER?



AGORA SOU  
O Nº 1.



# FORNECEDORES E INTERMEDIÁRIOS

- São os responsáveis por atividades complementares à atividade organizacional;
- Os fornecedores são os responsáveis pelos insumos consumidos pela organização: bens e serviços (energia, água, comunicação, know-how, etc);
- Os intermediários canalizam para o mercado os produtos ou serviços e informações da organização;
- Relação de dependência!

# COMUNIDADE FINANCEIRA

- É a responsável pela disponibilidade de recursos de curto e longo prazos para a organização. Diferentemente dos provedores de recursos, não trabalha com capital de risco e sim com financiamentos;
- Os financiadores de longo prazo, os bancos de desenvolvimento ou bancos múltiplos trabalham com financiamentos ou carteira com recursos para investimentos com retorno a longo prazo, como para a expansão e aquisição de materiais;
- Os financiadores de curto prazo financiam as atividades correntes da empresa como capital de giro, complementação de folha de pagamento etc;
- A estabilidade da política econômica é importante para que se estime a rentabilidade e a liquidez desses empréstimos.

# CONCORRENTES

- A concorrência direta envolve apenas produtos e serviços que cumprem a mesma finalidade;
- A indireta envolve a competição pela busca dos mesmos segmentos, dos mesmos recursos, direitos ou benefícios, já que sua conquista por uma organização representará a sua perda para a outra.



# NATUREZA DO RELACIONAMENTO

- Identificamos os públicos, o passo seguinte será identificar a natureza do relacionamento da organização com cada um deles. Essa natureza decorre da multiplicidade de interesses e corresponde à missão ou papéis assumidos por esses públicos em face das atividades da organização.
- Os públicos podem ser classificados como:
  - Provedor;
  - Normalizador;
  - Difuso;
  - Funcional; e
  - Competitivo.



# PROVEDORES

- Os provedores podem ser de recursos financeiros, know-how e pessoas;
- Eles se enquadram nessa categoria quando são essenciais para o funcionamento da organização;
- Em alguns momentos fornecedores se enquadram como provedores, desde que seus insumos sejam vitais para o funcionamento da organização.

# NORMATIVOS E FISCALIZADORES



- São materializados por instituições responsáveis pelo cumprimento de normas e valores, positivos e negativos, relevantes à filosofia e aos objetivos da organização;
- Correspondem ao reconhecimento de que toda organização, em um nível amplo, está sujeita a normas que afetam de forma positiva ou negativa o desenvolvimento de sua atividade;
- Via de regra, os provedores de recursos e acionistas podem também ser normativos da atividade considerada, assim como o governo eles aprovam orçamento, e também elegem a direção e aprovam os estatutos das sociedades anônimas.

## DIFUSOS

- São mantidos com instituições e organizações que possuem interesses difusos em relação aos interesses da organização;
- A imprensa está interessada em notícias positivas e negativas e na venda de espaço para anúncios;
- Esse tipo de natureza de relacionamento pode também ser próprio do público em geral.

# FUNCIONAIS

- Envolve os fornecedores dos mais variados tipos de recursos, desde que não vitais para a organização;
- Envolve também seus distribuidores;
- A mídia também pode ser uma fornecedora de espaço para publicidade.

# COMPETITIVOS

- A competição tem sua origem em pessoas, grupo de pessoas, organizações e instituições que concorrem entre si pelos mesmos segmentos, pelos mesmos recursos, direitos ou benefícios;
- Abrange a competição pela busca e manutenção de clientes, a concorrência entre produtos e bens substitutos que suprem a mesma categoria de necessidades ou cumprem a mesma função e ainda o acesso a esses benefícios, a fontes de insumos ou de recursos que são disputados competitivamente pelas organizações, em função das características de exclusividade, de distinção ou valor que possuem.



A MAIOR COMPANHIA  
FOTOGRÁFICA DO MUNDO  
NÃO VENDE CÂMERAS



O MAIOR PORTAL DE  
VENDAS NA INTERNET NÃO  
POSSUI PRODUTOS PRÓPRIOS



A MAIOR COMPANHIA  
DE CELULARES DO MUNDO  
POSSUI POUCOS MODELOS



O MAIOR INFLUENCIADOR  
MIDIÁTICO DO MUNDO  
NÃO CRIA CONTEÚDOS



A REDE TELEVISIVA  
DE MAIOR CRESCIMENTO  
NÃO DEPENDE DE  
SINAL CONVENCIONAL



U B E R

A MAIOR COMPANHIA  
DE TAXIS DO MUNDO  
NÃO POSSUI VEÍCULOS  
PRÓPRIOS

# QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS

- Os diferentes papéis e níveis de interesses, a natureza e a forma de relacionamento entre organização e público tornam essa interação complexa e difusa;
- Essas relações podem variar em qualidade segundo sua expressão em cada momento dessa dinâmica ambiental;
- A escala de interesses entre ambos, organização e público, e a natureza dos relacionamentos mantidos poderão tornar essas relações mútuas almejadas ou indesejáveis.

# QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS

➤ **Relações satisfatórias:** Ocorrem quando os interesses são recíprocos e são atendidos. Isso é, quando convergem para ambas parte, organização e público. Nesse caso é interessante que a organização identifique as características significativas dessas relações e se empenhe em preservá-las, se for possível, até melhorá-las.



# QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS

➤ **Relações almejadas:** ocorrem segundo as expectativas da organização e do público. Um desses pode deter algum tipo de tecnologia, patente, imagem de marca, habilidade ou facilidade que é do interesse do outro, mas ainda não está acessível a ela. A organização precisa identificar a natureza dessa lacuna, entre sua expectativa e o seu nível de ocorrência, e trabalhar para adequá-la a suas expectativas.

**- VOCÊ NÃO TÁ CRIANDO  
EXPECTATIVA NÃO NÉ??**

**- EU NÃO KK**



como treinar meu cachorro pra levar alianças



# QUALIDADE DOS RELACIONAMENTOS

➤ **Relações indesejadas:** corresponde ao tipo de relação que a empresa não tem interesse de manter ou sustentar. São relações que podem causar ou estar causando impactos negativos em suas atividades.



# ATIVIDADE



- Com base nos conceitos apresentados, analise os públicos relevantes e forças competitivas de uma organização escolhida por você (pode ser alguma que trabalhou, trabalha ou tem conhecimento sobre como funciona).

# ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS DE MERCADO

- Com o desenvolvimento tecnológico, o aumento da competitividade dos mercados e a revolução **de hábito dos consumidores**, as organizações precisam, a todo momento, implementar uma **estratégia corporativa** que possibilita o destaque mediante a concorrência e o alcance de seus objetivos de curto, médio e longo prazo;
- É na estratégia corporativa que é definido o **posicionamento competitivo global** da empresa no mercado. Aqui são declarados os mercados-alvo da empresa e como ela pretende estabelecer sua **vantagem competitiva**.

eramos um belo casal. Rio. Mas o tempo, a distância e esse seu calor todo para mim foi um pouco demais. Está tão abafado, eu quase não me sinto a cidade que eu sempre fui. Eu sei, a culpa não é sua, sou eu, há tantas coisas entre nós. Parece que foi ontem que estávamos casando e

Prefeitura de



Prefeitura de Curitiba

23 h · Editado ·

Preciso confessar, estou sufocada.

Sei que a ideia de ter dias mais quentinhos e praia parecia ótima, e nós éramos um belo casal, Rio. Mas o tempo, a distância e esse seu calor todo para mim foi um pouco demais. Está tão abafado, eu quase não me sinto a cidade que eu sempre fui. Eu sei, a culpa não é sua, sou eu, há tantas coisas entre nós. Parece que foi ontem que estávamos casando e triplicando... Ver mais — 🥺 se sentindo de coração partido.

Descurtar · Comentar · Compartilhar

Você e outras 24.398 pessoas curtiram isso.

Mais relevantes +

1.898 compartilhamentos



Prefeitura de Curitiba #descubra  
<https://www.facebook.com/PrefsCuritiba/photos/a.516441535066322.1073741830.515514761825666/958299404213864/?type=3>



Escreva um comentário...



# ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS DE MERCADO

- Na hora de elaborar uma **estratégia corporativa**, em geral, os gerentes precisam se preocupar com três questões:
  - Escopo corporativo: qual é o complexo de negócios a corporação deve participar?
  - Relacionamento entre as suas partes: em quais bases as unidades de negócio da empresa devem se relacionar umas com as outras?
  - Os métodos que serão usados para gestão do escopo e dos relacionamentos: quais métodos (aquisições, alianças, investimentos) serão adotados para realizar mudanças específicas no escopo da empresa e nos relacionamentos?

# **TIPOS DE ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS DE MERCADO**

- Estratégia de diferenciação com foco;
- Gerência de carteira;
- Reestruturação



## Estratégia de diferenciação com foco

- A **estratégia de diferenciação com foco** é voltada para um **nicho bem específico**. Nesse caso, o ideal é desenvolver algo que seja muito valorizado pelos clientes;
- Seus produtos e serviços precisam apresentar diferenciais baseados em imagem, qualidade e suporte, oferecendo soluções completas às necessidades dos clientes;
- O principal objetivo da **estratégia de diferenciação com foco** é conquistar uma **posição única no mercado** que o diferencie de seus concorrentes e tome a preferência dos clientes.

# Estratégia de diferenciação com foco

- Para desenvolver uma estratégia de diferenciação com foco, é necessário:
  - Definir uma **categoria isolada de clientes** com a qual se possa trabalhar;
  - **Entender o perfil desses clientes** e o que eles valorizam;
  - Buscar artifícios para ser a única empresa a oferecer a solução ideal diante do que eles valorizam.

# Gerência de carteira

- Conhecido como um dos conceitos de estratégia corporativa mais utilizados, a **gerência de carteira** se baseia na **diversificação pela aquisição**;
- Uma corporação adquire empresas sólidas e atraentes, cujos gerentes concordam em permanecer no cargo.

# Gerência de carteira

- Para que uma empresa invista nessa estratégia, é necessário:
  - Ter elevada capacidade de descobrir e adquirir empresas a preços abaixo do valor real;
  - Ampla autonomia para as unidades e restrições aos tipos de unidades que podem entrar na carteira, para garantir que os gerentes não encontrem dificuldade em analisar criticamente;
  - Incentivos normalmente baseados nos resultados das unidades de negócios.

## Reestruturação

- Consiste em procurar organizações ou setores inteiros da empresa que não estão completamente desenvolvidos ou estão doentes e ameaçados;
- Nesse caso, os líderes intervêm, trocando a equipe de gerentes da unidade, revendo o planejamento estratégico e/ou introduzindo novas tecnologias.

**MEU DEUS, UMA BAGUNÇA! ME  
SOLTA!**



**PRECISO CORRER PARA  
ARRUMAR!**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# ANÁLISE DOS PÚBLICOS RELEVANTES E DAS FORÇAS COMPETITIVAS

**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA; ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR; MOVIMENTOS COMPETITIVOS.

**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

# AMBIENTE COMPETITIVO

- O ambiente competitivo existe num contexto global, porque já não se resume às empresas que nos rodeiam, mas sim a todo o mundo.
- Sendo assim as novas tecnologias, mais precisamente aquelas relacionadas com as “redes”, permitem melhor organização e comunicação entre as unidades de negócio e o mercado.
- Algumas empresas conseguem sobreviver apostando apenas numa pequena parte do mercado. Portanto, concluímos que hoje em dia esse é um dos grandes desafios das empresas.

# AMBIENTE COMPETITIVO

- Quem trabalha nesta área deverá ter sempre em consideração os seguintes fatores: planeamento estratégico, previsão de vendas e orçamento.
- Como a análise do ambiente competitivo não é uma atividade linear, tende a alterar o comportamento ao longo do ano.
- Portanto, é necessário ver e rever periodicamente o processo para preservar a posição da empresa no ambiente. Um gestor cuidadoso deve então estar atento a todos estes fatores.

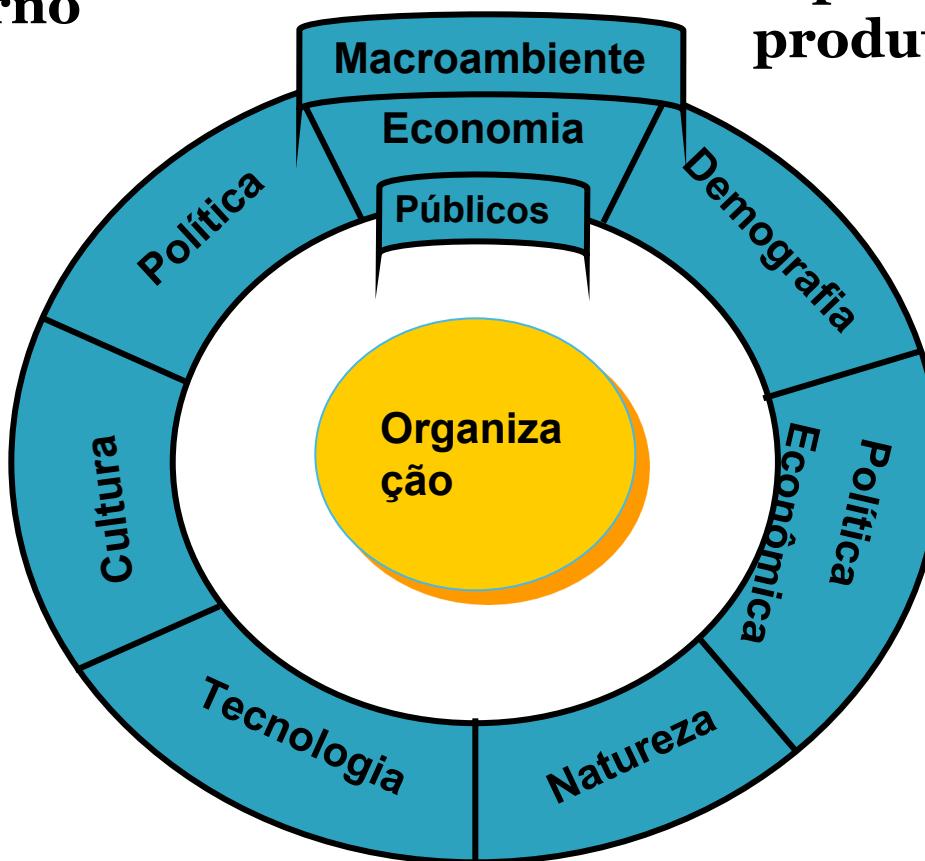
# ANÁLISE DOS CONCORRENTES

- É importante que a empresa elabore um plano estratégico bem detalhado de cada um dos seus principais concorrentes;
- Quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante suas estratégias, e vice-versa.
- Baseando-se na análise, projeções e simulações das informações, pode-se delinear inicialmente a atuação futura destes concorrentes;
- A vantagem competitiva identifica os produtos e os mercados para os quais têm diferencial de atuação. Ela deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (existência de forças) e sustentável (mantida por um longo período).

# ANÁLISE AMBIENTAL

**AMBIENTE GERAL** ou  
macroambiente ou  
ambiente externo

**AMBIENTE INTERNO:** recursos, aspectos estruturais, produtivos, humanos



# MOTIVOS PARA ANÁLISE

## **1. PROCESSO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- Oportunidades e riscos atuais e futuros que possam afetar a capacidade da empresa em atingir suas metas.

## **2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- Fatores internos e externos que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

# ANÁLISE DOS AMBIENTES

- **INTERNO (variáveis controláveis)**

- *Ponto Forte* (diferencial que a empresa dispõe e que lhe proporciona uma vantagem organizacional)
- *Ponto Fraco* (situação desfavorável e inadequada que tira da empresa uma vantagem organizacional)

- **EXTERNO (variáveis incontroláveis)**

- *Ameaça* (obstáculo que impede que o plano estratégico seja implementado. É fundamental que seja identificada em tempo hábil para ser eliminada).
- *Oportunidade* (situação que favorece o plano estratégico. Identificá-la e garanti-la são pontos imperiosos para que seja aproveitada de maneira satisfatória e resulte em ganho para a organização).

# ANÁLISE ESTRUTURAL

- Uma empresa para alcançar seus objetivos deve fazer uma análise completa de sua estrutura, pois é através disso que ela saberá o que tem e o que vai precisar para alcançar a sua meta;
- Essa análise deve levar em conta a **estrutura financeira**, a **estrutura física** e a **estrutura humana**.



# Estrutura Financeira



Deve ser analisada com muito cuidado. O primeiro passo é saber quanto se tem de recursos para investir, depois investir esses recursos adequadamente e devemos lembrar que existem investimentos que demoram um pouco para começar a dar resultado e a empresa deve estar preparada para isso, por esse motivo também deve ser analisada a opção de usar capital de terceiros caso a empresa não tenha capital suficiente para viver algum tempo sem lucros.

# Estrutura Física

A empresa deve observar tudo o que tem que pode ser usado na ação que esta realizando, seja prédios ou maquinários devem ser analisados, mas devemos tomar o cuidado de não querer aproveitar aquilo que já esta muito ultrapassado que pode mais tarde trazer sérios prejuízos, o planejamento a longo prazo nesse caso é muito mais seguro.



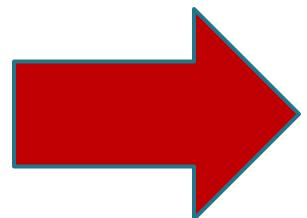
# Estrutura Humana

Uma das coisas mais importantes que a empresa tem é o seu capital humano. De nada adiantará você ter uma boa estrutura e equipamentos de última geração se o seu pessoal não estiver adequado a eles, nesse caso será preciso investir em **treinamento** para que possa ter uma produção eficaz.



# Estrutura Organizacional

- A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa;
- A estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional.



# Estrutura Organizacional

- A estrutura organizacional representa a organização;
- As rotinas e os procedimentos administrativos representam os métodos;
- As funções administrativas exercidas pelos executivos das empresas são apresentadas, de forma interligada.

**Planejamento --- Organização --- Direção --- Controle**



# **MOVIMENTOS COMPETITIVOS**

## **Previsão dos movimentos competitivos**

As empresas devem analisar alguns elementos que podem indicar como os concorrentes da indústria tendem a se movimentar competitivamente:

- ✓ Estrutura da indústria;
- ✓ Concorrência; e
- ✓ Fluxo de informações.

## Estrutura da indústria: grau de instabilidade

- A análise da estrutura da indústria permite identificar o seu grau de instabilidade, que indica a maior ou menor probabilidade de ocorrência de uma guerra competitiva;
  
- Caso a indústria seja caracterizada historicamente por uma intensa rivalidade entre os competidores, a probabilidade de um ação provocar reações destrutivas será muito maior.

# Estrutura da indústria: grau de instabilidade

## Alta probabilidade guerra competitiva

- Concorrentes numerosos
- Baixas taxas de crescimento da indústria
- Custo fixo e de estocagem elevados
- Falta de diferenciação ou custo de mudança
- Incrementos discretos de capacidades produtivas
- Metas assimétricas entre concorrentes
- Mercado pouco segmentado

## Alta probabilidade de cooperação

- História de interação (estabelecimento de confiança)
- Atuação em mais de uma região geográfica
- Parceria entre empresas concorrentes
- (ex.: joint venture)
- Informação ampla e disponível

## Análise da concorrência

A estrutura de uma empresa não determina completamente a forma como os concorrentes tendem a se movimentar. A análise dos concorrentes dá subsídios à empresa em suas decisões de como e quando se movimentar, em relação ao seus concorrentes.

**Essa análise permite prever:**

- prováveis ações de cada concorrente individualmente
- as ameaças por elas proporcionadas
- capacidade de defesa dos demais concorrentes.

# Fluxo de informações - compromisso

- Através do estabelecimento e comunicação de compromissos, as empresas podem influenciar as ações e reações de seus concorrentes;
- Em sua essência, o compromisso é a comunicação das intenções de uma empresa.



# TIPOS DE MOVIMENTOS COMPETITIVOS

- Cooperativos ou não ameaçadores;
- Ameaçadores;
- Defensivos.

**Existem outros?**

**SIM!!! Mas esses são os  
PRINCIPAIS!**

## Cooperativos ou não ameaçadores

- São movimentos que uma empresa pode adotar para melhorar seu desempenho no mercado como um todo, sem afetar significativamente os resultados de seus concorrentes;
- Os movimentos cooperativos devem ser os primeiros a serem considerados no planejamento estratégico das ações, já que pode haver uma relação de “ganha-ganha” entre os concorrentes, ao mesmo tempo em que permite manter a estabilidade da indústria.

# Cooperativos ou não ameaçadores

➤ Existem basicamente três modalidades de movimentos cooperativos ou não ameaçadores que uma empresa deve considerar:

**1. Movimentos que melhoram a posição da indústria como um todo, mesmo que não haja resposta dos concorrentes;**

Um exemplo seria o investimento de uma empresa na propaganda de uma categoria de produto, que beneficiasse toda a indústria.

# **Cooperativos ou não ameaçadores**

## **2. Movimentos que também melhoram a posição do concorrente, quando todos seguem a mesma estratégia;**

Um exemplo deste tipo de movimento é o aumento de preços por um líder, seguido por todos na indústria. O risco, neste caso, é se algum concorrente não seguir a mesma estratégia, pois percebe uma vantagem competitiva ao se diferenciar dos demais concorrentes.

# **Cooperativos ou não ameaçadores**

## **3. Movimento não ameaçadores**

Nesse caso os movimentos geralmente não são percebidos pelos concorrentes, não afetam seu desempenho ou não os interessam, segundo suas percepções. O risco de tais movimentos não funcionarem se dá quando os concorrentes interpretam-nos erroneamente como uma agressão. Para evitar essa má interpretação, as empresas podem se utilizar da sinalização ativa: anúncios, comentários públicos sobre a intenção benigna da ação.

## Ameaçadores

São movimentos que, ao serem adotados, implicam em uma piora da posição de seus concorrentes. Para que estes movimentos sejam sucedidos, a empresa deve procurar **prever** e exercer influência sobre a retaliação, explorando os lapsos, ou seja , demora na retaliação dos concorrentes.

# Ameaçadores

Os lapsos na retaliação podem ser de:

**Percepção** - acontece quando o movimento estratégico inicial não é percebido pelos concorrentes no primeiro momento. Para amenizar esse tipo de lapso, as empresas poderiam acompanhar detalhadamente a concorrência de tal forma a prever seus movimentos antecipadamente.

**Montagem de uma campanha de retaliação** - ocorre quando os concorrentes demoram para retaliar devido à fraquezas internas.

**Incapacidade de definição da retaliação** - acontece quando os movimentos de retaliação atingem de forma generalizada, tornando impossível determinar com exatidão o tipo de retaliação.

**Metas conflitantes** - ocorre quando o movimento inicial, ao invés ameaçar os concorrentes, volta para si e atinge algumas partes do seu próprio negócio.

## Defensivos

- Esse movimento objetiva a proteção contra as ações destrutivas dos concorrentes;
- Uma defesa bem elaborada é aquela que cria situações que convençam os concorrentes da inconveniência de qualquer reação ameaçadora.

# EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO



- Faça uma análise ambiental (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa que trabalha, trabalhou ou de qualquer outra do seu conhecimento.
- Quais os movimentos competitivos que a empresa escolhida participa? Justifique sua resposta.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA; ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR; MOVIMENTOS COMPETITIVOS.

**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# CONCORRÊNCIA NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR E DA EMPRESA; GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes



# CONCORRÊNCIA NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

1. Levanta um leque de opções, que poderão ser enquadradas em ***classes de demandas***;
2. A demanda pode desenvolver-se em um contexto mais amplo de opções, mas dentro da mesma classe;
3. A concorrência por classe de demanda caminha para a concorrência por formas de produto, pois à opção por uma forma implicará no abandono da outra;
4. A escolha da marca;
5. Decisão!

# CONCORRÊNCIA NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

Classe	Forma	Modelo	Versão	Marca	Agência
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poupança</li><li>• Dólar</li><li>• Ouro</li><li>• Renda Fixa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•-</li><li>•-</li><li>• Barra</li><li>• Jóias</li><li>• Pó</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•-</li><li>•-</li><li>• kg</li><li>• -</li><li>• -</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bancos que trabalham com ouro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escolha de uma agência bancária</li></ul>
Transportes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moto</li><li>• Automóvel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•-</li><li>•-</li><li>• Ômega</li><li>• Gol</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•-</li><li>•-</li><li>• CD</li><li>• Médio</li><li>• Grande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GM</li><li>• Volks</li><li>• Ford</li><li>• Fiat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escolha de um revendedor</li></ul>

# CONCORRÊNCIA NA PERSPECTIVA DA EMPRESA

- **Formas de competição:**
  - Competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual;
  - Competição pelo encurtamento dos caminhos de migração;
  - Competição pela posição e participação no mercado.

## **Competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual**

- Trata-se da competição pela compreensão mais aprofundada e significativa do que a dos concorrentes das tendências e descontinuidades tecnológicas, demográficas, de estilo de vida, entre outras.
- Pode ser utilizada para transformar as fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo.

## **Competição pelo encurtamento dos caminhos de migração**

- Constitui-se numa corrida pelo acúmulo de competências necessárias, teste de comprovação de conceitos alternativos de produtos e serviços e conquista de parcerias que tenham recursos complementares;
- Nesse estágio a empresa começa a moldar a visão desenvolvida no estágio anterior.

# Competição pela posição e participação no mercado

- Nesse estágio a competição é entre alternativas tecnológicas, conceitos de produtos ou serviços rivais;
- A concorrência é pela participação e posicionamento já bem definidos de valor, preço, custo e serviços;
- Para competir pelo futuro, a organização precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades.

## 3 fases da competição pelo futuro...

Liderança intelectual	Gerência dos caminhos de migração	Competição pela participação no mercado
<ul style="list-style-type: none"><li>•Fazer a previsão dos destinos do setor, mergulhando profundamente nos mecanismos que o impulsionam;</li><li>•Desenvolver um ponto de vista criativo sobre a possível evolução de:<ul style="list-style-type: none"><li>○Funcionalidade;</li><li>○Competência;</li><li>○Interface com o consumidor.</li></ul></li><li>•Resumir esse ponto em um projeto de gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Desenvolver previamente competências distintas, explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o consumidor;</li><li>•Montar e gerenciar os relacionamentos necessários dos participantes do setor;</li><li>•Forçar os concorrentes a adotarem caminhos de migração mais longos e caros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Criar uma rede adequada de fornecedores;</li><li>•Elaborar uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado;</li><li>•Apropriar-se da participação dos concorrentes em mercados críticos;</li><li>•Maximizar a eficiência e a produtividade;</li><li>•Gerenciar a interação competitiva.</li></ul>

# GESTÃO DE RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- A estratégia vai depender dos diversos tipos de relacionamentos com os públicos:
  - Parcerias;
  - Redes (networks);
  - Alianças estratégicas.



## Parcerias

- A parceria implica a existência de interesses comuns e complementares;
- Seu desenvolvimento é fundamental para a implementação de estratégias por ambos os parceiros;
- Uma das barreiras ao desenvolvimento de parcerias é que aqueles que mais têm a contribuir são também os que mais têm para perder. Daí a necessidade de se definir quais serão os ganhos recíprocos das partes.

# Parcerias

- **Vantagem:** somatório de habilidades e capacidades de cada parceiro.
- **Desvantagem:** responsabilidade que nem sempre é proporcional ao ganho de cada parte envolvida.





# Redes (networks)

- Redes constituem-se em organismos descentralizados que se inter-relacionam, mas sem fronteiras rígidas ou centros. Caracterizam-se por um conjunto de indivíduos ou organizações que trabalham em conjunto, compartilhando informações e ações;
- Na concepção de redes, nenhum de seus integrantes possui, a priori, a sensação de estar no controle.

## Alianças estratégicas

- São desenvolvidas com a intenção de aumentar a base de recursos tecnológicos ou de atuação da organização;
- Seu objetivo é unir em elos ou cadeias vários públicos para atender de forma única ao consumidor, compartilhando competências e benefícios entre as partes envolvidas;

## Alianças estratégicas

- Podem ser formadas, ainda, pela união de pequenas empresas para a criação de centrais de compras, estratégias para aperfeiçoar a gestão, criar marcas próprias, proporcionar assistência jurídica e profissionalizar o atendimento;
- A aliança precisa servir para uma relação de aprendizagem recíproca em relação às habilidades envolvidas e até mesmo para a formação de novas alianças.

# **OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS**

- **PASSO 1:** Identificação dos públicos;
- **PASSO 2:** Identificação da natureza dos relacionamentos;
- **PASSO 3:** Avaliação dos níveis de relações;
- **PASSO 4:** Caracterização das expectativas de relacionamento;
- **PASSO 5:** Ações a serem desenvolvidas.

# OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- **PASSO 1:** Identificação dos públicos
  - Identificar os vários públicos de uma organização. Os públicos a serem identificados devem ser tidos como essenciais para o cumprimento da missão organizacional, e portanto, para o atendimento aos desejos e necessidades do consumidor.

# OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- **PASSO 2:** Identificação da natureza dos relacionamentos
  - Conforme visto, alguns públicos são provedores, enquanto outros se situam como normativos e fiscalizadores, difusos, funcionais e competitivos. É importante identificar uma ou mais natureza dessas relações.

# OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- **PASSO 3:** Avaliação dos níveis de relações
  - Identificar o nível de relações que organização e público mantém, tais como satisfatórias, almejadas ou indesejadas.

# OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- **PASSO 4:** Caracterização das expectativas de relacionamento
  - Devemos questionar: “O que o público espera da organização?” “O que a organização espera do público?”. Esse procedimento pode, ainda, ajudar a explicar por que estão ocorrendo certos comportamentos indesejados.

# OPERACIONALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM OS PÚBLICOS

- **PASSO 5:** Ações a serem desenvolvidas
  - Consiste em estabelecer o nível de relacionamento desejado entre a organização e o público.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# CONCORRÊNCIA NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR E DA EMPRESA; GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO e COOPETIÇÃO



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

# **COMPETIÇÃO *versus* COOPERAÇÃO**

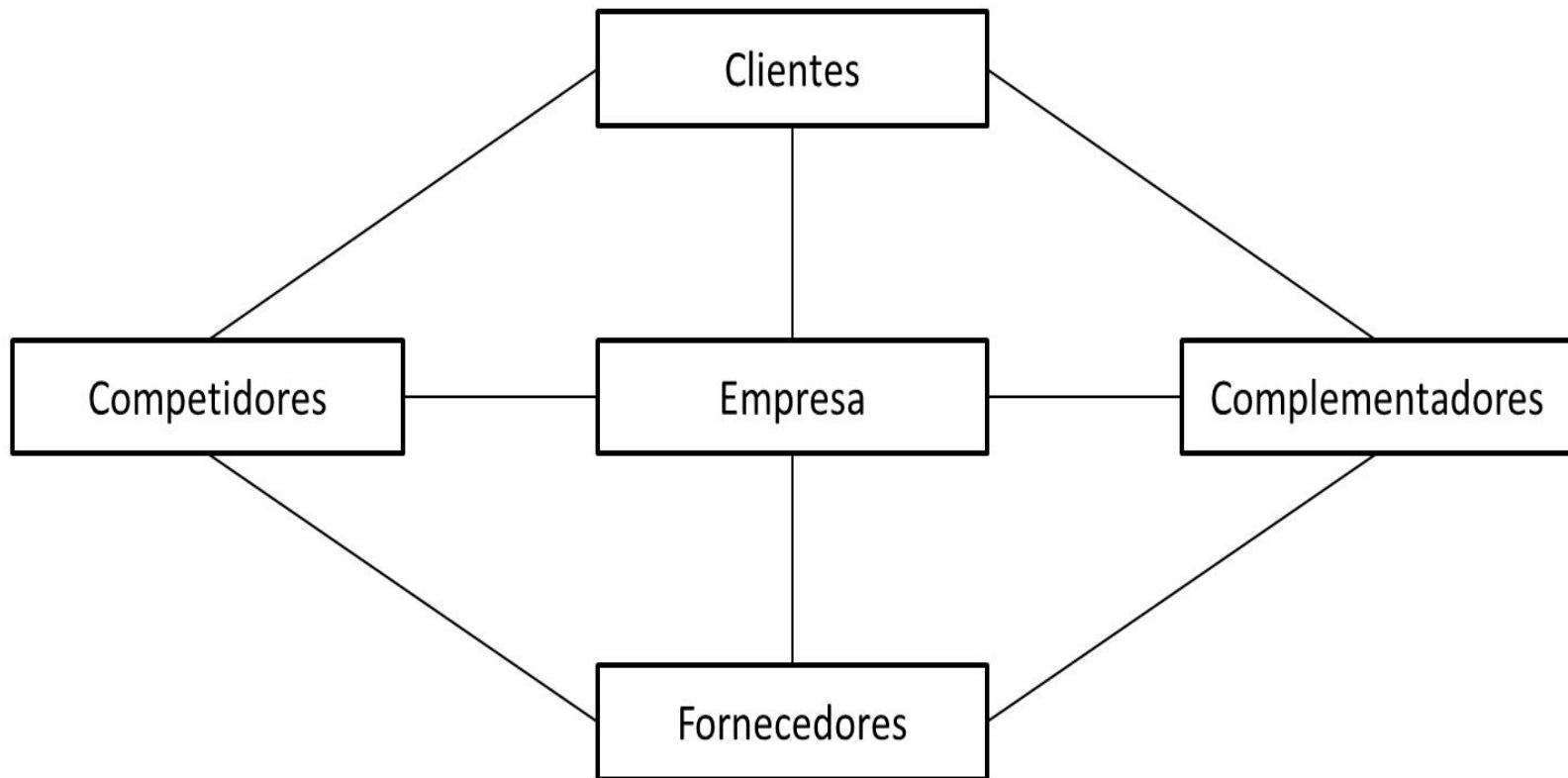
- A **competição** faz com que os envolvidos não apenas considerarem-se concorrentes, mas também cheguem a acreditar que o seu sucesso depende do fracasso do outro;
- Em outro extremo encontra-se a **cooperação** no relacionamento das redes, que por sua vez, busca regular as relações por meio da “paz” e parceria, entendendo que muitas empresas só serão bem-sucedidas se outras também forem.

# CONCEITO DE COOPETIÇÃO

- Relação híbrida e simultânea entre a competição e cooperação, de modo que a mesma baseia-se na Teoria dos Jogos, que de maneira geral, são compreendidas como um amplo sistema de jogos estruturados pela qual disputa-se o poder, sendo o mesmo determinado pela estrutura do jogo.

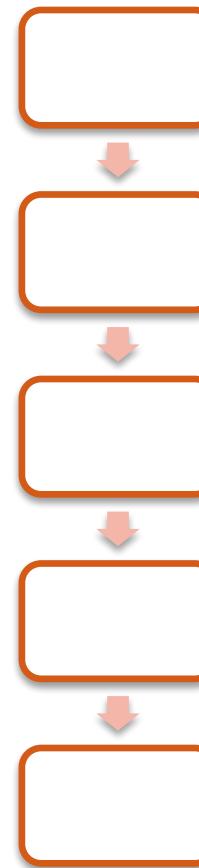


# REDE DE VALORES



# **IDENTIFICANDO AS PARTES**

- Jogadores;
- Valores adicionais;
- Regras;
- Tática;
- Escopo.



# Jogadores

- Os Jogadores são todos aqueles que compõe a Rede de Valores (fornecedores, fregueses, concorrentes, complementadores).

# Valores adicionais

- Os valores adicionais medem o que cada jogador traz para o jogo.

# Regras

- Os jogos organizacionais são regidos por regras, podendo algumas delas apresentarem-se explícitas ou implícitas, tais regras derivam do costume, de contrato ou da lei, estabelecendo-se assim como importante fonte de poder.



# Tática

- Compreendem as ações capazes de moldar e influenciar as percepções das outras pessoas envolvidas no jogo, de modo que tendo-se o poder tático de alterar as percepções do outro quanto as situações e relações, tem-se a possibilidade de alterar as próprias jogadas.



# Escopo

- O Escopo compreende os limites que as pessoas, ainda que de maneira implícitas, atribuem aos jogos.

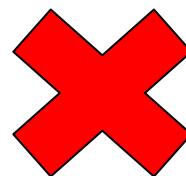




Pega a pipoca  
que tem indicação de  
filme



# Dinâmica: Os Quadrados da Cooperação

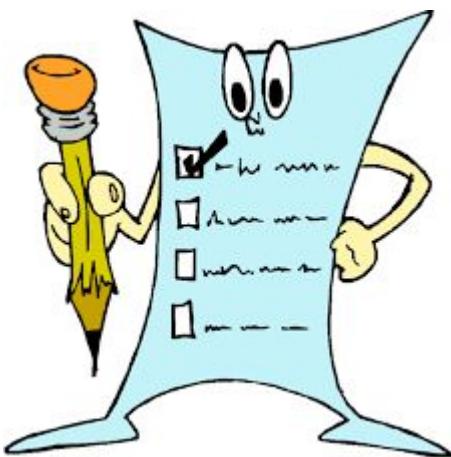




- VOCÊ ACHA QUE O INDIVIDUALISMO É  
UMA TENDÊNCIA CRESCENTE?

Mais imagens legais em [kdimagens.com](http://kdimagens.com)

# Estratégias de Cooperação



Vamos avaliar a dinâmica?

Ganhadores e perdedores?



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# COMPETIÇÃO, COOPERAÇÃO e COOPETIÇÃO



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# VISÃO BASEADA EM SUSTENTABILIDADE



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

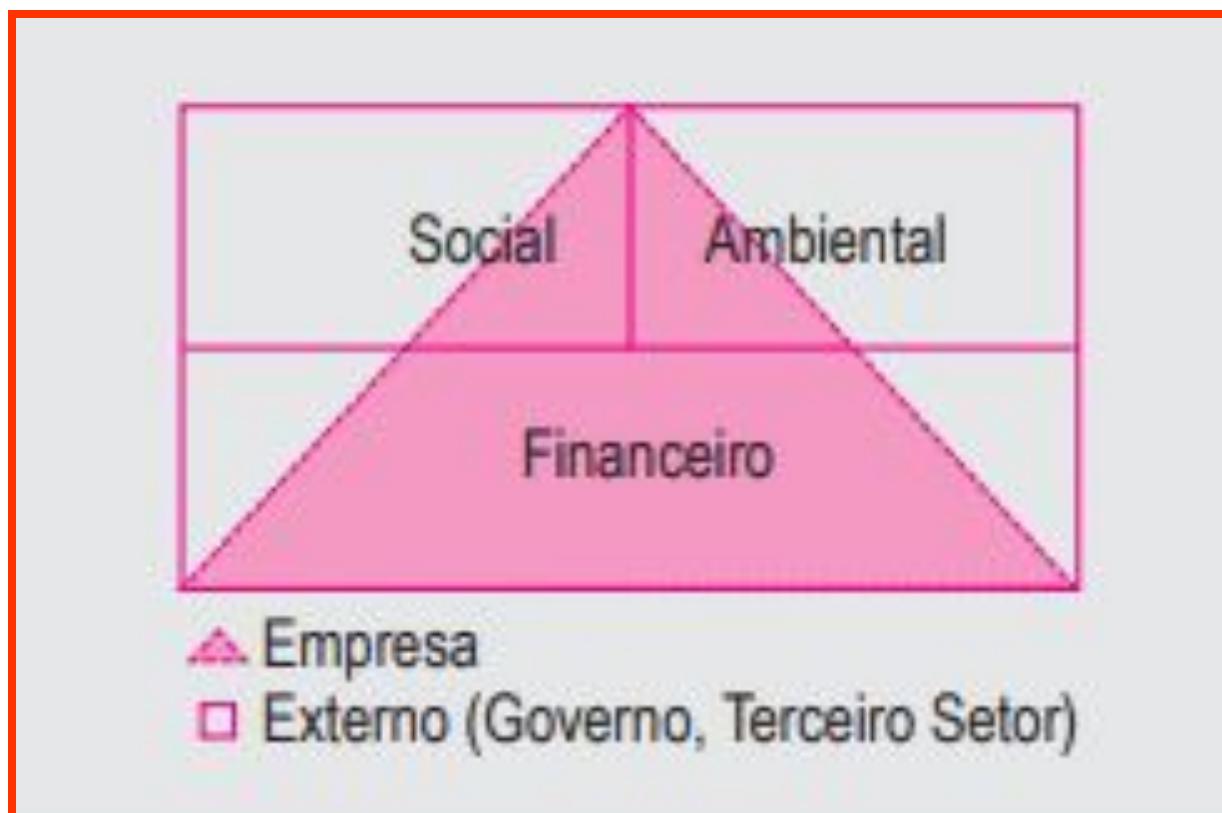
# O QUE É SUSTENTABILIDADE?



## A empresa sustentável

- Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais — os três pilares do desenvolvimento sustentável.

# A visão integrada da sustentabilidade



# VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

- O futuro competitivo da empresa depende cada vez mais de sua sustentabilidade, ou seja, da capacidade que possui para manter-se através do tempo, utilizando de forma responsável os recursos para sua atividade, criando valor para os grupos relacionados com a organização (*stakeholders*).

# VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

- Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) destacou-se a figura do cidadão consumidor que não só reclama pelos seus direitos junto ao Estado, mas que também o faz diretamente às organizações empresariais, exigindo que estas assumam formas de produção mais limpas, inclusivas e transparentes como modo de enfrentar as mudanças climáticas e diminuir a pobreza.

# Dinâmica Workshop: Design Thinking!

- O que é?

- É uma abordagem que busca a **solução de problemas** de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus stakeholders (interessados): as pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento da solução.

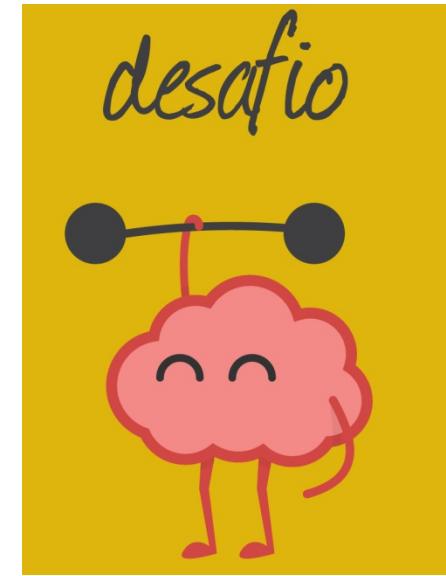
**CENTRADO NAS PESSOAS**



# Dinâmica Workshop: Design Thinking!

- Consiste em tentar **mapear** e **mesclar** a **experiência cultural**, a **visão de mundo** e os **processos** inseridos na vida dos indivíduos, no intuito de obter uma visão mais completa na solução de problemas e, dessa forma, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas viáveis para transpô-las.
- Trata-se de uma abordagem preponderantemente “humana” e que pode ser usada em qualquer área de negócio.

# VAMOS PRATICAR?



- Como criar estratégias competitivas baseadas no conceito de sustentabilidade?

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# VISÃO BASEADA EM SUSTENTABILIDADE



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva

**Docente:** Profa. Josiete Mendes

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÉMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

# A AGENDA DO FUTURO...



**Disciplina:** Fundamentos de Estratégia Competitiva  
**Docente:** Profa. Josiete Mendes

# GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- O atual ambiente de negócios caracteriza-se pelo papel cada vez mais crítico das diversas tecnologias, que a cada dia definem novos padrões de competitividade.
- Por um lado, viabilizam ganhos crescentes de produtividade, abrindo novas oportunidades para quem as detém, ao mesmo tempo em que tornam obsoletos os modelos anteriores. Por outro, viabilizam novos produtos e novos serviços, criando cenários significativamente distintos dos antes existentes.
- E, finalmente, estabelecem novas formas de operação que, até então, seriam inviáveis, mas que, ao se consolidarem, passam a ser o paradigma da competitividade.

# GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- A Gestão Estratégica da Informação e a Inteligência Competitiva estão entre os principais fatores críticos de sucesso nas organizações;
- A Economia do Conhecimento deslocou o eixo da riqueza e do desenvolvimento dos setores tradicionais intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital para setores intensivos em **mentes-de-obra**, comunicação estratégica, tecnologia da informação e inteligência empresarial;
- A gestão estratégica da informação pode e precisa ser utilizada como o diferencial competitivo das organizações.

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Cada vez mais a competitividade de uma empresa passa a depender do uso adequado de tecnologia de informação (TI). Por um lado, o desempenho dos negócios é mais e mais influenciado pelo equilíbrio da utilização destes recursos com o sistema de gestão e com a habilidade e liderança das pessoas. Por outro lado, as transformações tecnológicas podem exigir substancial redirecionamento estratégico da empresa.

