

Planejamento Estratégico

Unidade 04
Estratégias Competitivas



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br

9293 0587 8256 7330

Humberto Arantes 1

Planejamento Estratégico

Unidade 04 Estratégias Competitivas

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Humberto Arantes 2

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

- Liderança no custo total
- Diferenciação
- Enfoque

Humberto Arantes

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor defender-se das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Humberto Arantes 4

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

Segundo Porter, saber **onde** e **como competir** são as duas questões cruciais para formulação da estratégia competitiva.

- Para responder essas questões, a organização pode desenvolver dois tipos básicos de vantagem competitiva:
 - Liderança em custo;
 - Diferenciação.
- Esses tipos básicos podem ser combinados com o enfoque das operações da organização, para formar as três estratégias genéricas de competição visando alcançar um desempenho acima da média do setor.
- Assim, as organizações que desejam obter vantagens competitivas devem escolher uma das alternativas de estratégias genéricas de competição existentes.

Humberto Arantes 5

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

Ser tudo para todos é o melhor caminho para um desempenho inferior e abaixo da média do setor. As organizações precisam escolher uma estratégia e investir seus recursos de forma coerente.

- Estratégias de liderança no custo total**
 - Visam alcançar a liderança no custo total concentrando-se num alvo estratégico e obter vantagem estratégica na posição de baixo custo. Aqui o baixo custo em relação aos concorrentes torna-se ponto central de toda a estratégia, exigindo algumas medidas tais como:
 - ❖ Construção de instalações em escala eficiente;
 - ❖ Redução de custos e das despesas gerais;
 - ❖ Minimização do custo de áreas como P&D, assistência, publicidade e vendas;
 - ❖ Projeto de produto visando fabricação de baixo custo;
 - ❖ Excelente sistema de distribuição.

Humberto Arantes 6

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

□ A posição de **liderança no custo total** pode criar defesas contra as principais forças competitivas, ou seja, posição de baixo custo propiciam à organização retornos acima da média do setor, mesmo havendo forças intensas. Eis como se dão essas defesas:

- **Rivalidade dos concorrentes:** os custos mais baixos da organização permitem obter retorno depois que os concorrentes tiverem consumido suas margens devido a uma guerra de preços;
- **Compradores mais fortes:** estes só podem exercer seu poder para baixar os preços do setor ao nível da organização mais eficiente na liderança no custo total;
- **Fornecedores poderosos:** a liderança no custo total minimiza os efeitos dos aumentos de preços dos insumos;
- **Possíveis entrantes:** a economia de escala e as vantagens de custos criam uma barreira de entrada;
- **A ameaça de substituição:** a liderança no custo total pode prolongar o ciclo de vida de um produto ou serviço, devido à barreira gerada pelo custo de mudança.

Humberto Arantes 7

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

□ **Estratégias de diferenciação**

- Visam à diferenciação, por meio da atuação num alvo estratégico referenciado na indústria como um todo, e à busca da vantagem estratégica na unicidade observada pelo cliente. Vários são os métodos utilizados:

- ❖ Projeto ou imagem da marca;
- ❖ Tecnologia embutida no produto;
- ❖ Rede de fornecedores;
- ❖ Capacidade de marketing e vendas;
- ❖ Excelência na engenharia de produtos;
- ❖ Incentivo à inovação.

Humberto Arantes 8

□ Uma organização pode se distanciar de seus competidores diferenciando seus produtos/serviços ou a maneira de entregá-los aos clientes. A diferenciação lhe permite alcançar retornos acima da média do setor porque resulta numa posição de defesa ante as cinco forças competitivas. Eis como se dão essas defesas:

- **Rivalidade dos concorrentes:** porque a ênfase na diferenciação permite muitas variações de produtos e serviços como características distintas das dos concorrentes;
- **Compradores mais fortes:** a base da vantagem competitiva dentro da estratégia da diferenciação é a capacidade para oferecer aos compradores algo diferente daquilo que oferecem os concorrentes, aumentando a margem pela prática dos preços-prêmios;
- **Fornecedores poderosos:** na diferenciação o fornecedor tende a atuar como um parceiro na criação de valor para os compradores, interagindo de maneira coordenada na pesquisa e desenvolvimento dos produtos e serviços;
- **Possíveis entrantes:** a inovação enfatizada na estratégia de diferenciação pode proporcionar uma barreira de entrada;
- **A ameaça de substituição:** a percepção de valor superior, os produtos e serviços com características singulares e a ênfase na melhoria constante criam barreiras à propensão para a mudança.

Humberto Arantes 10

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

□ Uma empresa só conseguirá superar sua rival se estabelecer uma diferença que possa ser preservada, seja adicionado valor aos clientes, seja criando um valor comparável por um custo menor. Adicionar valor significa alcançar preços médios unitários maiores, e maior eficiência resulta em menor custo médio unitário.

□ Em 1996, Porter introduziu o conceito de fronteira da produtividade, que vem a ser a soma das melhores práticas existentes num dado momento. Quando a empresa melhora sua eficácia operacional, ela ultrapassa a fronteira.

Humberto Arantes 10

O modelo de Porter das estratégias genéricas de competição

□ **Estratégias de foco**

- É focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produto ou mercado geográfico. Foco é um conceito essencialmente direcionado para a demanda e relacionado ao mercado, porém adotando-se a perspectiva da organização. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficaz que os concorrentes, tanto na liderança no custo total quanto na diferenciação.

□ As três estratégias genéricas – liderança no custo total, diferenciação e foco – são expedientes criados para enfrentar as forças competitivas e requerem estilos diferentes de liderança nas organizações.

Humberto Arantes 11

□ **Estratégias de foco**

- No foco no **custo**, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no foco na **diferenciação** uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo.
- Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma.
- Exemplo foco **diferenciação**
 - Fabricação de papéis especiais de alta qualidade e volume relativamente baixo.
 - Fabricante de refrigerantes Royal Crown enfocou bebidas sabor cola, enquanto a Coca-Cola e a Pepsi têm linhas de produtos amplas com muitas bebidas aromatizadas.

Humberto Arantes 12

As 3 Estratégias Genéricas - Porter

É preciso escolher uma das 3 Estratégias

Liderança em Custo	Diferenciação	Foco
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reinvesti^o Tec <input type="checkbox"/> Poucos Produtos <input type="checkbox"/> Desinvestimento Tec. Superada <input type="checkbox"/> Atenção Novas Tecnologias <input type="checkbox"/> Baixo Investi^o: P&D Propaganda - Marca 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Design <input type="checkbox"/> Imagem de Marca <input type="checkbox"/> Tecnologia <input type="checkbox"/> Produto <input type="checkbox"/> Distribuição <input type="checkbox"/> Serviços <p style="text-align: center;">Não pode ignorar Custos</p>	<p>Segmento Escolhido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alta Diferenciação ou <input type="checkbox"/> Baixo Custo <p style="text-align: center;">Market Share Limitado</p>

A Estratégia escolhida condiciona:

- Estrutura Organizacional
- Clima Organizacional
- Cultura

Humberto Arantes

As 3 Estratégias Genéricas - Porter

É preciso entender o que está por trás da Estratégia

Liderança em Custo	Diferenciação	Foco

Em algumas indústrias é muito difícil gerar diferenciação
"Luta por Custo" Commodities

Humberto Arantes

Característica	Liderança do custo total	Diferenciação	Enfoque
Descrição da estratégia	Custo baixo em relação aos concorrentes	Criar um produto ou serviço considerado único na indústria	Direcionar os esforços para um mercado em particular
Consequências	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de possuir defesa contra compradores e fornecedores poderosos • Posição favorável em relação a substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade do consumidor • Menor sensibilidade a preços • Aumento de margens dispensando liderança no custo • Poder de lidar com comprador e fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atende melhor os requisitos do mercado enfocado, tornando-se mais forte.

Humberto Arantes

Característica	Liderança do custo total	Diferenciação	Enfoque
Mecanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer com que competidores consumam seus lucros na competição <p style="text-align: center; font-weight: bold;">≠ competição por preço</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a marca com inovação tecnológica de produtos ou serviços. • Introduzir novos produtos ou agregar novas características aos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo e diferenciação em mercados onde os competidores são mais fracos

Humberto Arantes

Característica	Liderança do custo total	Diferenciação	Enfoque
Recursos Requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento e acesso ao capital; • Processos eficientes; • Projeto de produto para fácil fabricação; • Baixos custos de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia do produto; • Recursos humanos criativos; • Capacidade em pesquisa; • Tradição na indústria; • Cooperação dos canais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação dos recursos requeridos nas outras duas estratégias aplicadas ao mercado particular sob enfoque.
Requisitos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custos rígido • Relatórios de controle frequentes e detalhados; • Organização e responsabilidade estruturadas; • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação entre P&D, desenvolvimento de produto e marketing. • Avaliação de incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas; • Ambiente propício ao pensamento criativo. 	

Humberto Arantes

Característica	Liderança do custo total	Diferenciação	Enfoque
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança tecnológica anula investimento ou aprendizado anteriores; • Aprendizado de baixo custo por outras empresas; • Foco no custo mascara mudanças no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande diferença de custos em relação a concorrentes quando proporcional aos preços pode prejudicar lealdade a marca; • Diminuição da necessidade por diferenciação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação das vantagens devido ao aumento de custos; • Mercado alvo passa a se comportar como o resto do mercado; • Concorrentes encontram sub mercados dentro dos mercados alvo.

Humberto Arantes

As 3 Estratégias Genéricas – Treacy & Wiersema

Estratégias únicas requerem diferentes Proposições de Valor:

- Existem três diferentes estratégias focadas no cliente
- Escolher uma delas para ser excelente e ser suficiente nas outras duas

Excelência Operacional	Liderança de Produto	Intimidade Com o Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade • Compra fácil <p>• Mc Donald's</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Canibalização • Características <p>• Sony</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento • Linha Completa • Comportamento <p>• Home Depot</p>
Melhor Custo Total	Melhor Produto	Solução Total

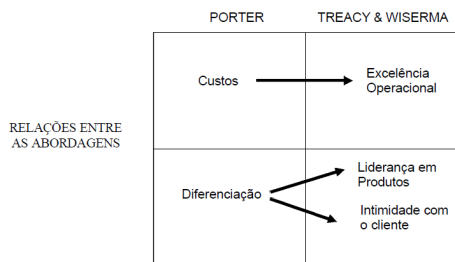
* Treacy & Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, 1995

Características da Empresa em Função da Estratégia

Liderança de Produto	Excelência Operacional	Intimidade com o Cliente
Foco na inovação	Operação padronizada	Foco na soluções
Desenvolvimento de produto	Pedidos perfeitos	Gerenciamento de clientes
Criação da marca	Poucos produtos	Soluções rápidas
Estrutura flexível	Centralização	Decisão junto ao cliente
Descentralizada	Conformidade às normas	Seleção de cliente
Premia novos produtos	Confiabilidade	Foco no relacionamento
Experimentação	Zero problemas/Cliente	Cultura de detalhes
Cultura da imaginação	Combate às perdas	Premia resposta rápida
Criação do futuro	Premia eficiência	Ampla linha de produtos
Preço premium	Premia baixo custo	Muito descentralizada
	Transações rápidas	

 Humberto Arantes

Relações entre as abordagens de Porter (1980) e Treacy e Wiersema (1995).



 Humberto Arantes

21

Planejamento Estratégico

Unidade 04



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

9293 0587

8256 7330

22