

## Planejamento Estratégico

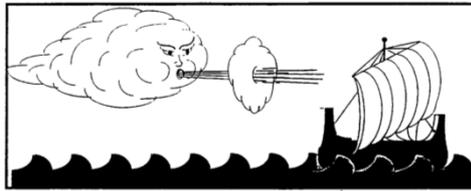
**Unidade 03**  
**Estratégias de Porter**



**Humberto Arantes**  
humberto@humbertoarantes.com.br  
www.humbertoarantes.com.br  
9293 0587 8256 7330

Humberto Arantes 1

## OBJETIVOS



*“O Capitão que veleja sem um objetivo sempre alega que os ventos sopram das direções erradas”*

Humberto Arantes 2

### Estratégia de Empresas

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganhará também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”

(Sun Tzu)

Humberto Arantes 3

## O que é estratégia?

Humberto Arantes 4

## O que é Estratégia?

- ❑ Estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar seu posicionamento estratégico (*visão*)
  - ❑ Tradução por meio de objetivos / metas / planos de ação
  - ❑ Um método que envolve pessoas e recursos
- ❑ Segundo Michael Porter, a estratégia é definida por:
  - ❑ Um posicionamento único da empresa
  - ❑ Opções e escolha vis-à-vis a concorrência
  - ❑ Proposição de Valor e Iniciativas
- ❑ A Estratégia precisa especificar o que a organização quer fazer e o que ela não quer fazer.

Humberto Arantes 5

## O que é Estratégia?

**Estratégia é o caminho para uma posição almejada**

*Estratégia do negócio, é a escolha de uma posição única e valiosa dentro da indústria, capaz de convencer o cliente a comprar de nós, ao invés do concorrente.*



*A escolha da Estratégia implica em resolver os trade offs da competição, ou seja, escolher o que fazer e, o que é mais importante, o que não fazer!*

Humberto Arantes 6

**Resumindo...**

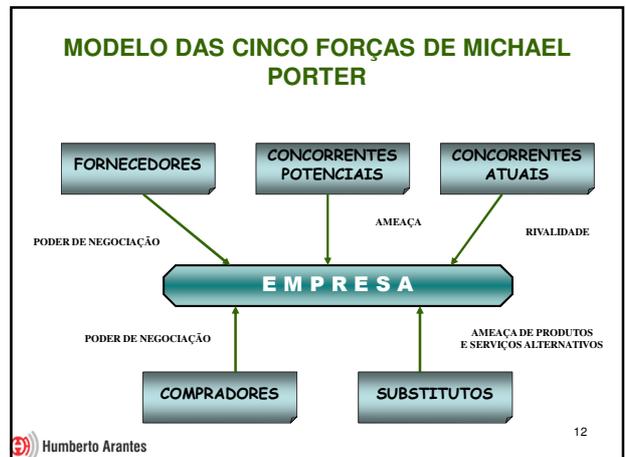
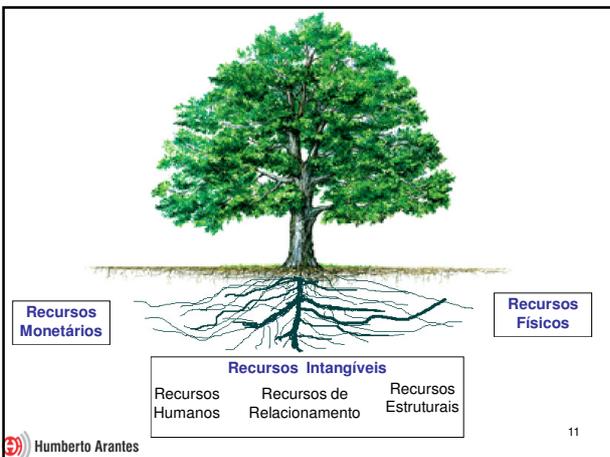
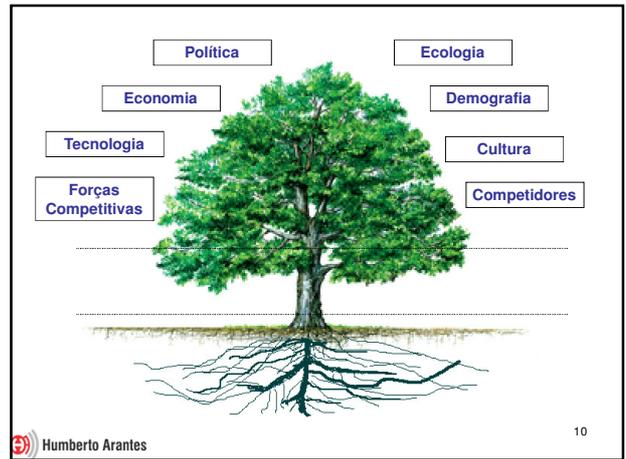
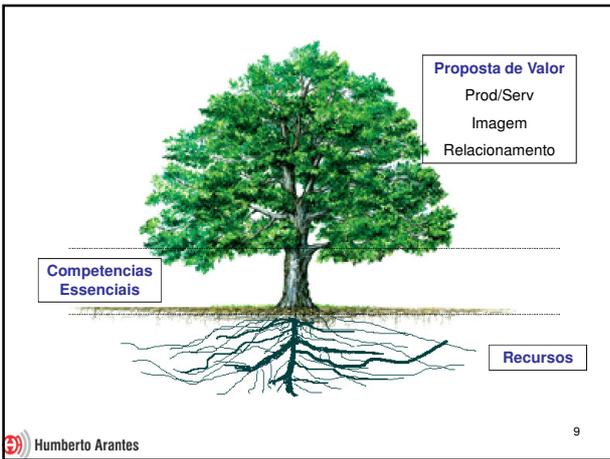
Uma estratégia é um plano de como aplicar os recursos da empresa e explorar as condições do mercado para alcançar os objetivos de longo prazo da empresa.

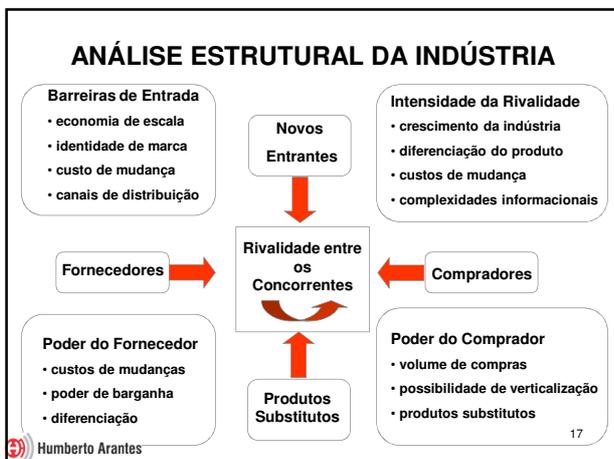
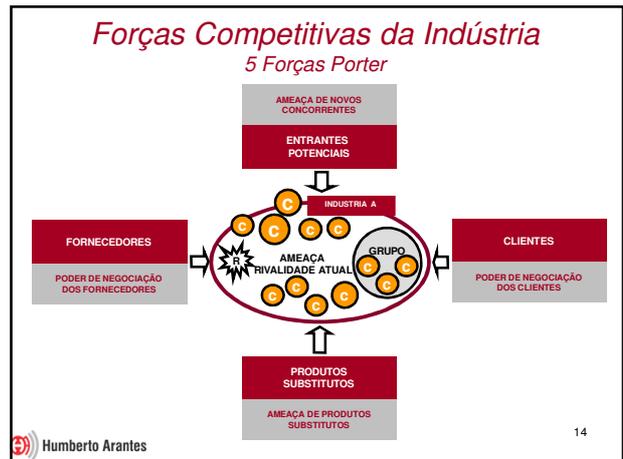
Fonte: Hunger & Wheelen. Gestão estratégica, 2002.

**Resumindo...**

Uma **estratégia** é um **plano** de como aplicar os **recursos** da empresa e explorar as **condições do mercado** para alcançar os **objetivos de longo prazo** da empresa.

Fonte: Hunger & Wheelen. Gestão estratégica, 2002.





### A Estrutura da Concorrência do Ramo de Negócio

1. Como uma empresa pode explorar a "estrutura de concorrência" da sua indústria (seu ramo de atividade) para ganhar Vantagem Competitiva?

Humberto Arantes 18

**LUCRATIVIDADE MÉDIA DE RAMOS DE MANUFATURA NOS ESTADOS UNIDOS, 1971-1990**

	Lucro sobre Patrimônio Líquido (%)
Produtos farmacêuticos	21.4
Impressão e publicação	15.5
Alimentos e afins	15.2
Produtos químicos e afins	15.1
Produtos de petróleo e carvão	13.1
Instrumentos e afins	12.9
Produtos químicos industriais	12.9
Papel e afins	12.5
Aviões, mísseis e peças	12.4
Produtos metalúrgicos	12.3
Veículos motores e equipamentos	11.6
Produtos de borracha e plástico	11.6
Equipamento elétrico e eletrônico	11.5
Maquinário, exceto elétrico	11.1
Produtos de pedra, cerâmica e vidro	10.4
Produtos têxteis	9.3
Metais não ferrosos	8.3
Ferro e aço	3.9

*Fatores responsáveis pela baixa lucratividade no ramo de **ferro e aço***

1. Rivalidade aumentada devido ao excesso de capacidade e barreiras à saída
2. Escala mínima tem-se reduzido com avanços tecnológicos
3. Muitos substitutos: plástico, alumínio, cerâmica
4. Compradores poderosos e sensíveis ao preço
5. Sindicato nacional de trabalhadores poderoso

**LUCRATIVIDADE MÉDIA POR RAMO NO BRASIL 1990-2001**

	Lucro sobre Patrimônio Líquido (%)
Produtos farmacêuticos	15,1
Perfumes e cosméticos	9,4
Bebidas	9,1
Mineração	8,9
Atacado	5,7
Telecomunicações	5,7
Materiais de construção	5,7
Produtos químicos e petroquímicos	4,4
Processamento de alimentos	3,6
Plásticos e borracha	3,3
Máquinas	3,0
Construção	3,0
Vestuário e tecidos	3,0
Aço e outros metais	2,8
Veículos automotivos	2,7
Serviços variados	2,6
Equipamento elétrico e eletrônico	2,6
Varejo	1,7
Celulose e papel	1,5
Serviços de transporte	1,0

*Fatores responsáveis pela alta lucratividade no ramo de **produtos farmacêuticos***

1. Rivalidade limitada por patentes
2. Diferenciação de produtos
3. Inexistência de substitutos eficazes
4. É difícil entrar no ramo: P&D, aprovação, marketing
5. Paciente não tem muita escolha
6. Médicos preferem não arriscar e são pouco sensíveis ao preço
7. Insumos são em geral *commodities*

*Porque a Execução da Estratégia é tão Importante para os Acionistas?*

❑ "A Estratégia nunca foi tão importante quanto agora"

*Business Week*

❑ "Menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia são implementadas eficazmente"

*Fortune Magazine*

❑ "Na maioria dos casos de fracassos – nós estimamos 70% – o problema de fato não foi (uma má estratégia)... Foi devido a má implementação."

*"Why CEO's Fail" Fortune Magazine*

*O Papel da Equipe Executiva*

Muitas organizações têm encontrado muita dificuldade para formular uma boa Estratégia

O que geralmente acontece nessas empresas:

- ❑ O Planejamento Estratégico se resume em um mero exercício financeiro.
- ❑ Pouca ou nenhuma alocação de tempo em profundos debates sobre onde a organização quer estar daqui a dez anos.

**Estratégia** não é uma questão de poucas horas de discussão e que se resolve de uma hora para outra. É um **PROCESSO** que exige: análise, pesquisa, reflexão, insight e muita perseverança.

### Não se pode mais fazer qualquer coisa

- ❑ Pós-guerra: ampliar capacidade de produção e produzir
- ❑ Há 25 anos: Estratégia ganha espaço
  - Competição em escala mundial
  - Abertura das economias
  - Complexidade do mundo e dos negócios
  - Aumento da velocidade das mudanças
- ❑ Agora é preciso escolher onde e como competir
- ❑ Implementação rápida e freqüente da Estratégia

Não basta formular é preciso implementar a Estratégia

### Impulsionadores da Nova Competição

- ❑ Os clientes estão melhor informados e têm mais escolhas
- ❑ O ritmo do progresso tecnológico está se acelerando
- ❑ A disponibilidade e acessibilidade ao conhecimento está aumentando à taxas geométricas
- ❑ O papel do governo está deixando de ser o de proteção das indústrias nacionais e se tornando o de promoção do livre comércio

Não é mais possível ser como no passado e não se pode mais fazer qualquer coisa. É preciso ter uma Estratégia!

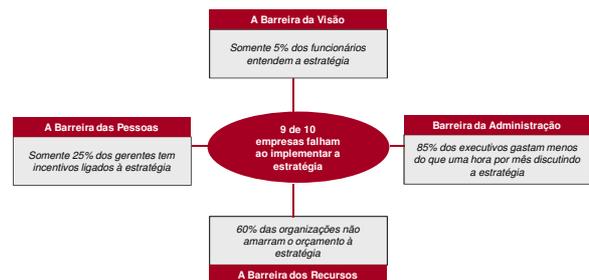
### A Mentalidade Competitiva

O principal objetivo de uma empresa deve ser obter um retorno superior aos investimentos a longo prazo

A mentalidade competitiva abrange:

- ❑ Aceitar o fato de que a concorrência está crescendo
- ❑ Conhecer cada vez mais o que é valor para os clientes
- ❑ Escolher uma Proposição de Valor para a empresa
- ❑ Aperfeiçoar continuamente os produtos e serviços
- ❑ Aperfeiçoar continuamente os processos chave
- ❑ Fixar padrões cada vez mais elevados
- ❑ Desenvolver as competências essenciais
- ❑ Selecionar as tecnologias adequadas à Estratégia

### Pesquisa Identificou Quatro Barreiras para a Implementação da Estratégia



### As análises estratégicas deverão nos permitir responder questões chave:

- ❑ Como a organização gerará receita no futuro?
- ❑ Como vender mais aos clientes atuais? Como conquistar novos?
- ❑ Qual será nossa estrutura de custos?
- ❑ Quanto e como melhoraremos a nossa produtividade?
- ❑ Quais as novas tecnologias que precisaremos incorporar?
- ❑ Quais competências essenciais serão necessárias desenvolver?
- ❑ Como tratar a questão da responsabilidade social e meio-ambiente?
- ❑ Como financiar o crescimento?

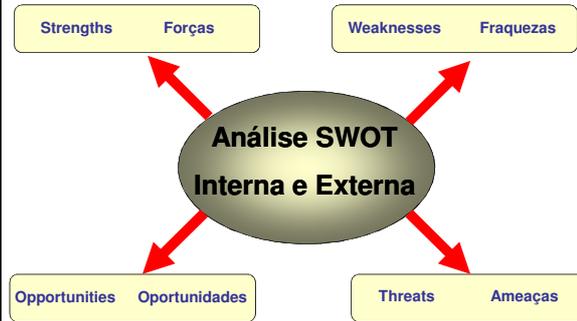
### A Análise dos Concorrentes

- ❑ Definir quem são os concorrentes
  - ❑ Concorrentes atuais e possíveis fusões e aquisições
  - ❑ Integrações Verticais de Fornecedores e Clientes
- ❑ Objetivos, Metas e Planos de Ação dos Concorrentes
  - ❑ Resultados Econômicos e Não Econômicos
  - ❑ Balanceamento entre Curto e Longo Prazo (Crescimento x Lucro)
  - ❑ Competências, Tecnologias e Equipe Executiva
  - ❑ Grau de Governança Corporativa e Estrutura Organizacional
- ❑ Estratégia e Crenças dos Concorrentes
  - ❑ Qual é a Proposição de Valor
  - ❑ Posição em relação à Estrutura de Custos e Produtividade
  - ❑ Investimentos em Novos Produtos e Novos Mercados
- ❑ Histórico dos Concorrentes
  - ❑ Histórico e Estrutura Acionária
  - ❑ Sucessos e fracassos
  - ❑ Consultorias e conceitos utilizados

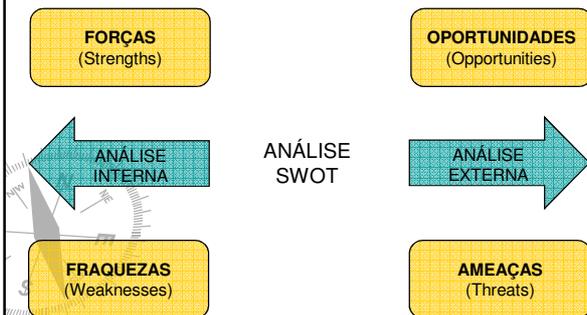
## Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico consiste na análise sistemática da **situação interna** e das **ameaças e oportunidades** futuras e na conseqüente formulação de **objetivos e Planos Estratégicos de Ação**.

## ANÁLISE SWOT



## ANÁLISE SWOT



## Análise SWOT

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

### Forças

- Características Internas que podem influenciar positivamente no desempenho da Organização.
- É algo que você tem mais do que seus concorrentes mais importantes e que pode lhe conferir vantagem competitiva.

Possíveis Pontos Fortes:

Recursos financeiros abundantes  
Liderança do mercado  
Economias de escala  
Conhecimento adquirido  
Boa reputação  
Empregados comprometidos

## Análise SWOT

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

### Fraquezas

- Características Internas que podem influenciar negativamente no desempenho da Organização
- É algo que seus concorrentes mais importantes têm mais do que você e que lhe impede de ter vantagem competitiva.

Possíveis Pontos Fracos:

Falta de direção estratégica  
Custos mais altos  
Qualidade deficiente  
Produtos antiquados

## Análise SWOT

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

### Oportunidades

- Eventos Externos que se bem aproveitados influirão positivamente no resultado da organização.
- É uma possibilidade de crescimento ou de progresso para a empresa devida a uma conjuntura favorável no ambiente de negócios.

Possíveis Oportunidades:

Necessidades emergentes dos clientes  
Mercados globais em expansão  
Integração vertical

### Análise SWOT

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**Ameaças**

- **Eventos Externos** que se não forem neutralizados ou minimizados afetarão negativamente o resultado da organização.
- É um fator **externo** que representa um perigo para o progresso ou sobrevivência de sua empresa.

Possíveis Ameaças:

- Entrada no mercado de um novo concorrente
- Mudanças na demografia ou na demanda
- Surgimento de tecnologias mais baratas
- Novas exigências legais

Humberto Arantes 37

*Certas afirmações sobre as vantagens competitivas da empresa podem ter valor ambíguo*

Chavão	Pontos Fortes Potenciais	Pontos Fracos Potenciais
"Temos longa tradição no ramo."	Atendimento pós-venda estável Experiente Confiável	Antiquado Inflexível Sem inovação
"Somos um fornecedor de peso."	Linha de produtos abrangente Especialização técnica Suprimento estável Status elevado	Burocrático Só fornece a empresas grandes Impessoal
"Temos uma linha de produtos abrangente."	Ampla variedade Fornecedor único Conveniente	Suprimento raso de peças e componentes Especialização limitada em cada produto
"Detemos o padrão do ramo."	Adoção ampla do produto Imagem e status elevados Boa alavancagem no mercado	Vulnerável a mudanças na tecnologia Visão limitada de concorrência potencial

Humberto Arantes 38

### ANÁLISE SWOT

**FORÇAS**

S01 Qualidade  
S02 P&D Produto

← ALAVANCAGENS →

**OPORTUNIDADES**

O01 Novas tecnologias  
O02 Novos mercados

Possibilidade de alavancagem:  
A01 (S01/O01,O02)  
Desenvolver produtos para linha automotiva

Humberto Arantes 39

### ANÁLISE SWOT

**FORÇAS**

S01 Qualidade  
S02 P&D Produto

↑ VULNERABILIDADES ↓

**AMEAÇAS**

T01 Novos concorrentes  
T02 Mudança de preços

Possibilidade para anular ou minimizar a vulnerabilidade:  
V01 (S01/T02)  
Diminuir o ciclo de vida do produto (obsolescência programada)

Humberto Arantes 40

### ANÁLISE SWOT

**FRAQUEZAS**

W01 SIG (info. gerenciais)  
W02 MP importada

↓ LIMITAÇÕES ↑

**OPORTUNIDADES**

O01 Novas tecnologias  
O02 Novos mercados

Possibilidade para anular ou minimizar a limitação:  
L01 (W01/O02)  
Desenvolver indicadores de desempenhos alinhados com a estratégia

Humberto Arantes 41

### ANÁLISE SWOT

**FRAQUEZAS**

W01 SIG (info. gerenciais)  
W02 MP importada

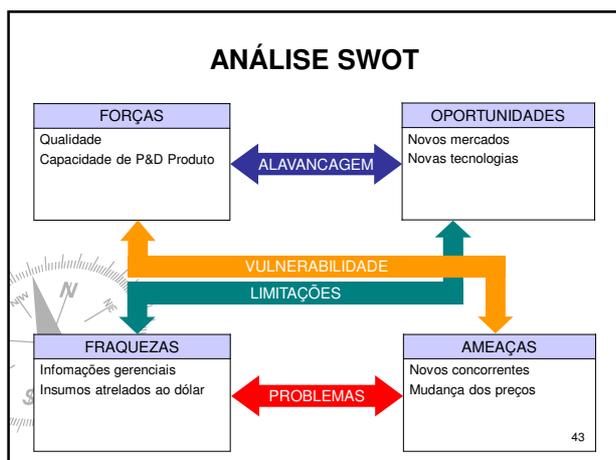
← PROBLEMAS →

**AMEAÇAS**

T01 Novos concorrentes  
T02 Mudança de preços

Possibilidade para anular ou minimizar o problema:  
P01 (W02/T01,T02)  
Desenvolver fornecedores nacionais e comprar reservas em países vizinhos

Humberto Arantes 42



**Humberto Arantes**

[humberto@humbertoarantes.com.br](mailto:humberto@humbertoarantes.com.br)

[www.humbertoarantes.com.br](http://www.humbertoarantes.com.br)

9293 0587      8256 7330

45