

Planejamento Estratégico

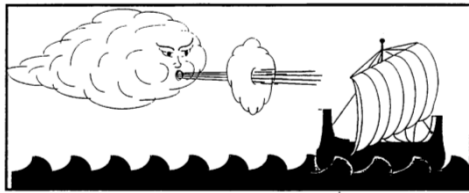
Unidade 03 Estratégias de Porter



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...

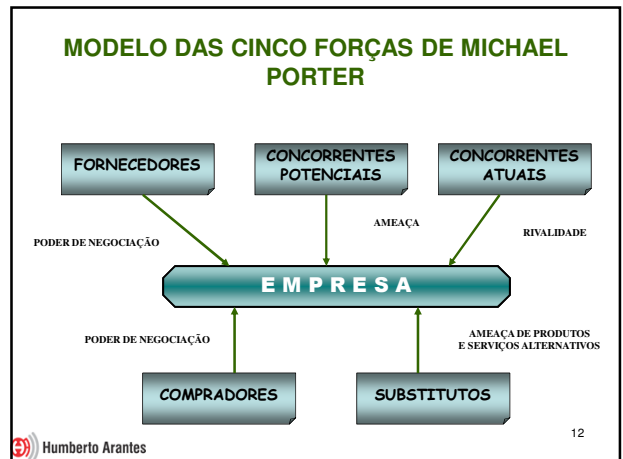
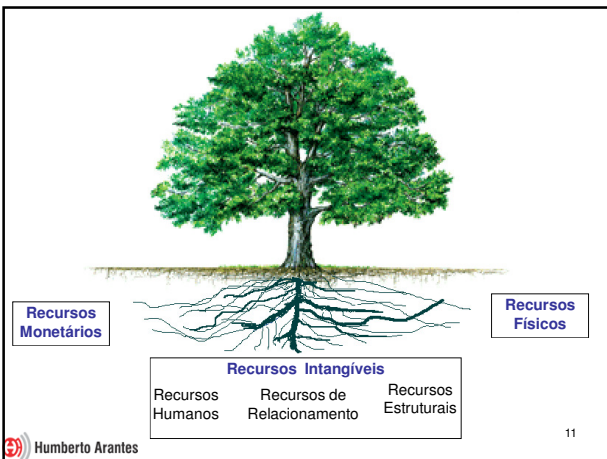
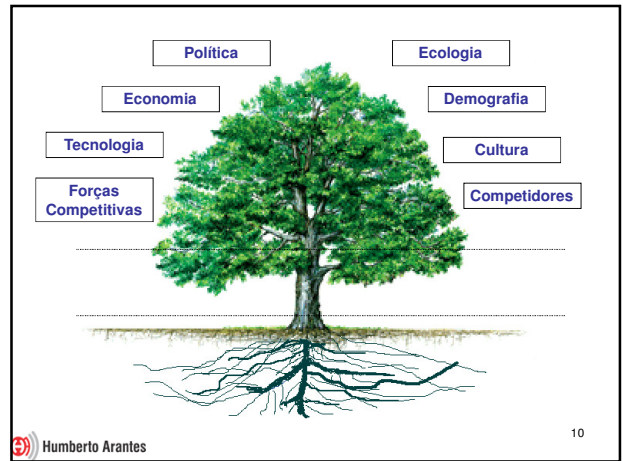
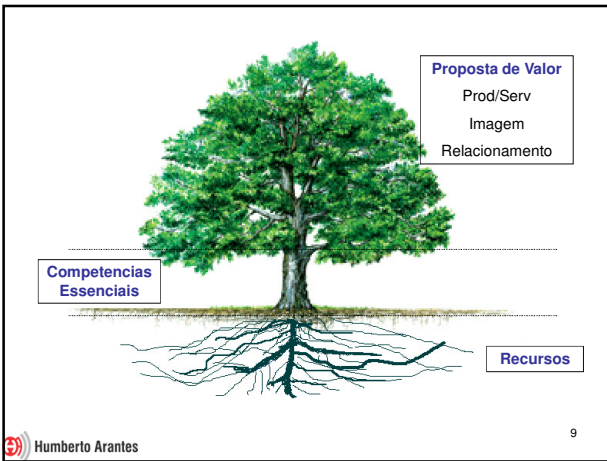
Uma estratégia é um plano de como aplicar os recursos da empresa e explorar as condições do mercado para alcançar os objetivos de longo prazo da empresa.

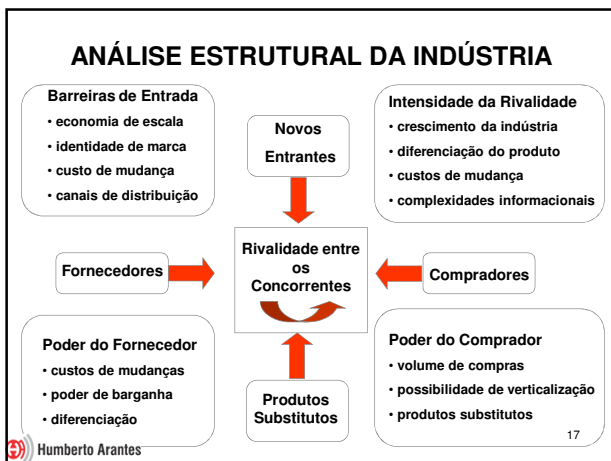
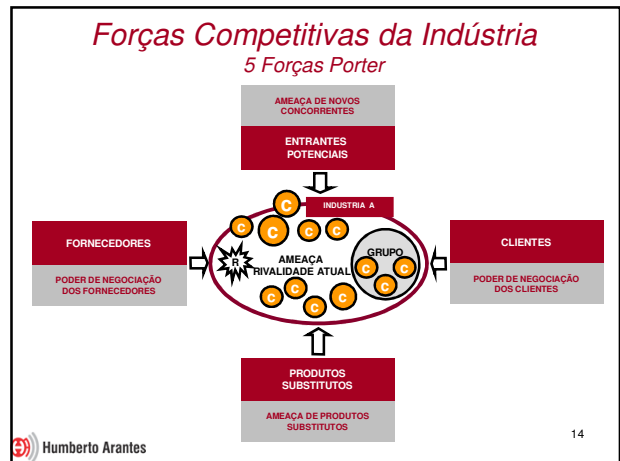
Fonte: Hunger & Wheelen. Gestão estratégica, 2002.

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!

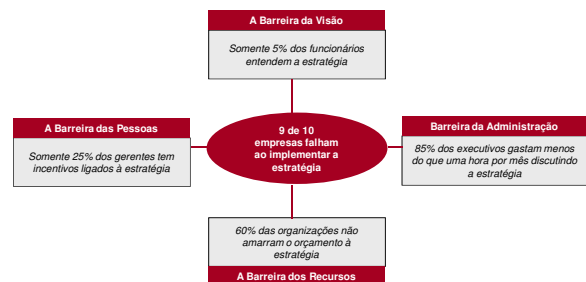
A Mentalidade Competitiva

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?

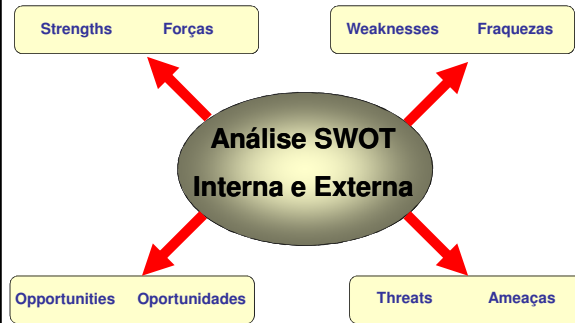
A Análise dos Concorrentes

- ❑ 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

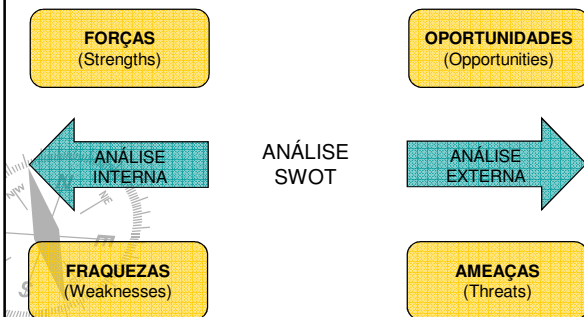
Planejamento Estratégico

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

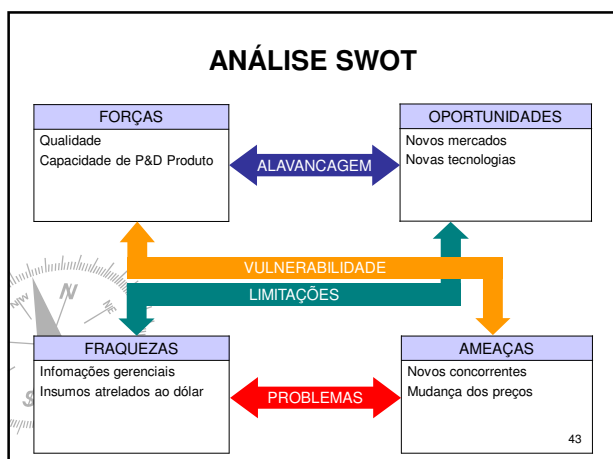
PROBLEMAS

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

www.humbertoarantes.com.br

9293 0587

8256 7330

45