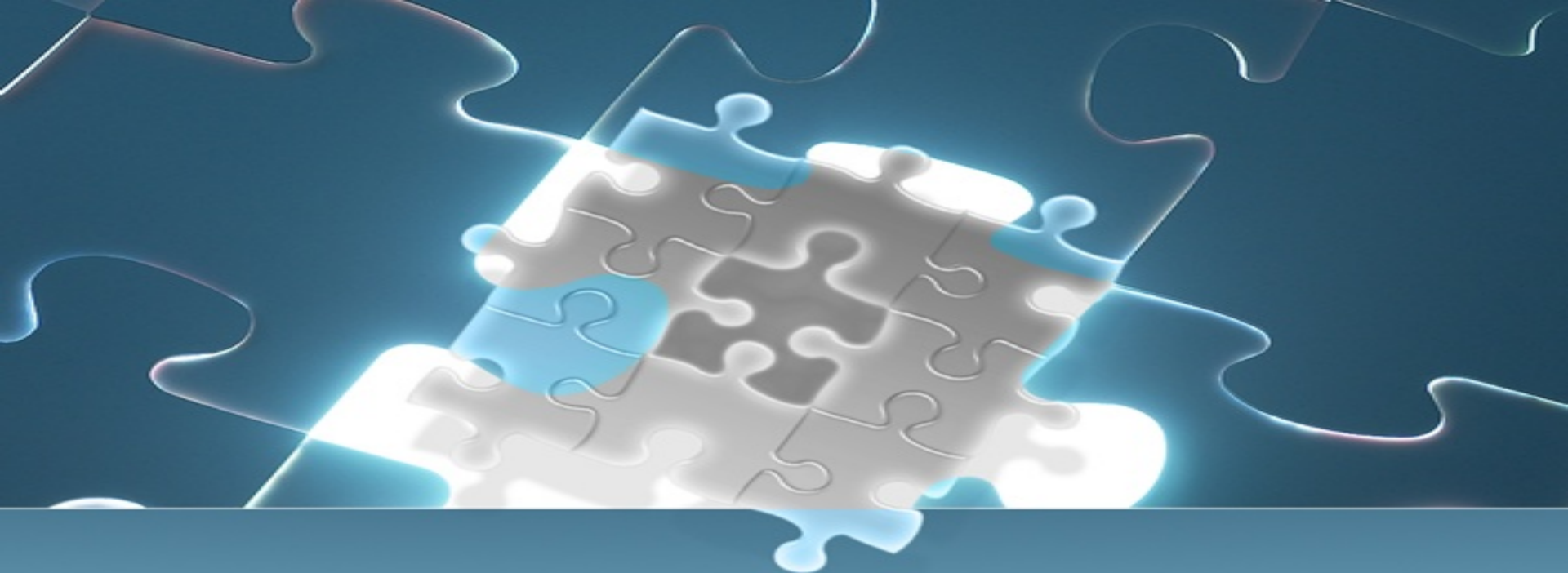




# ESTRATÉGIA

Prof. Gregorio Varvakis

# O Brasil na Era da Competição Total

## Competição Administrada

- A economia do Brasil cresceu numa era de competição administrada
  - Estatismo / intervenção governamental
  - Mercados regulamentados
  - Rivalidade Limitada



## Competição Total

- A economia mundial ingressou numa era de competição total
  - As barreiras à competição caíram
  - Novos concorrentes surgiram
  - A rivalidade tornou-se mais intensa
- Fontes tradicionais de vantagem competitiva são menos valiosas



Empresas e países que quiserem se manter competitivos  
terão que se transformar

## Contexto Histórico

- **Abordagem protecionista do desenvolvimento econômico**
  - Tarifas
  - *Targeting*
- **Instabilidade macroeconômica**
- **Mudanças freqüentes nas políticas governamentais para cobrir déficits orçamentários, vencer eleições, etc.**
- **Alto nível de desemprego levando a:**
  - Criação de empregos em grande escala pelo governo
  - Comercialização de mão-de-obra “barata” para atrair FDI

## Os Novos Imperativos

1. Desenvolver uma mentalidade competitiva
2. Reformular a estrutura do setor
3. Melhorar a eficiência operacional
4. Escolher uma estratégia competitiva diferenciada
5. Competir regionalmente e globalmente
6. Reorientar a diversificação

# A Mentalidade Competitiva

- A meta principal de uma empresa deve ser obter um **retorno superior dos investimentos a longo prazo**
- A **mentalidade competitiva** abrange:
  - Acolher de bom grado a competição
  - Conhecer as necessidades dos clientes
  - Aperfeiçoar continuamente os produtos e processos
  - Fixar padrões cada vez mais elevados para a empresa
  - Esforçar-se para obter uma vantagem competitiva



*“Precisamos ser capazes de enfrentar qualquer um de igual para igual seja no exterior ou em nosso território, e competir com eficiência.”*

Fabricante Latino-Americano

## INDÚSTRIA:

É um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastantes aproximados entre si.

Exemplos:

- Indústria têxtil;
- Indústria de telecomunicações;
- Indústria siderúrgica.

## ESTRATÉGIA:

Forma de garantir a competitividade (sobrevivência a longo prazo) da organização (*definir o que não fazer*).

# O QUE É ESTRATÉGIA?

Estratégia é uma corrida para uma posição ideal



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

## **ESTRATÉGIA**

- Análise do ambiente.
- Análise dos pontos fortes e fracos da organização.
- Análise dos concorrentes.
- Escolha da estratégia competitiva.
- Readequação contínua da estratégia.



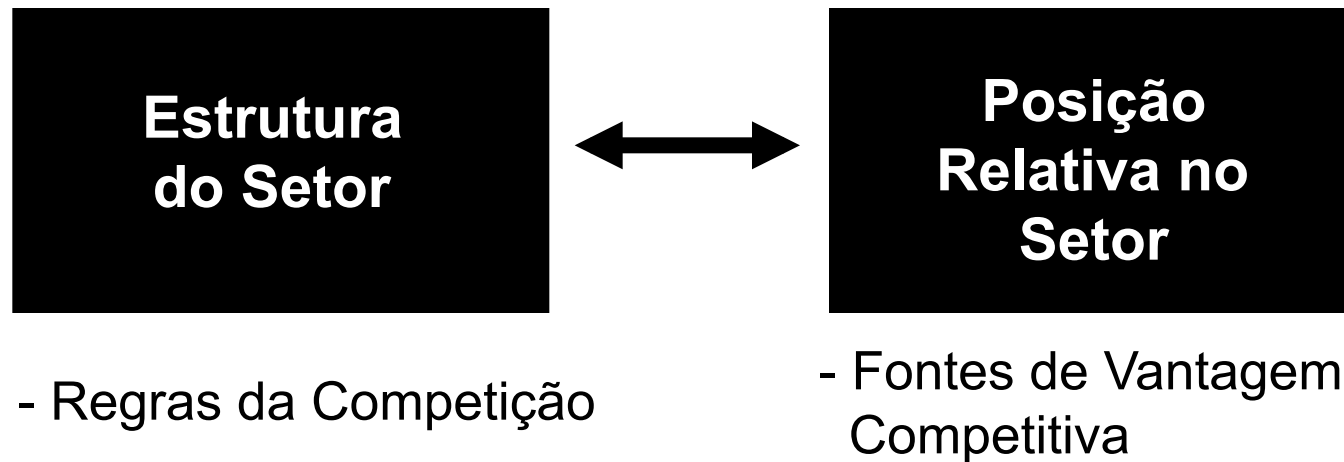
## Forças competitivas básicas

- ⇒ Ameaça de novos entrantes
- ⇒ Ameaça de produtos ou serviços substitutos
- ⇒ Poder de negociação dos compradores
- ⇒ Poder de negociação dos fornecedores
- ⇒ Rivalidade entre os atuais concorrentes



# Os Fundamentos da Estratégia Competitiva

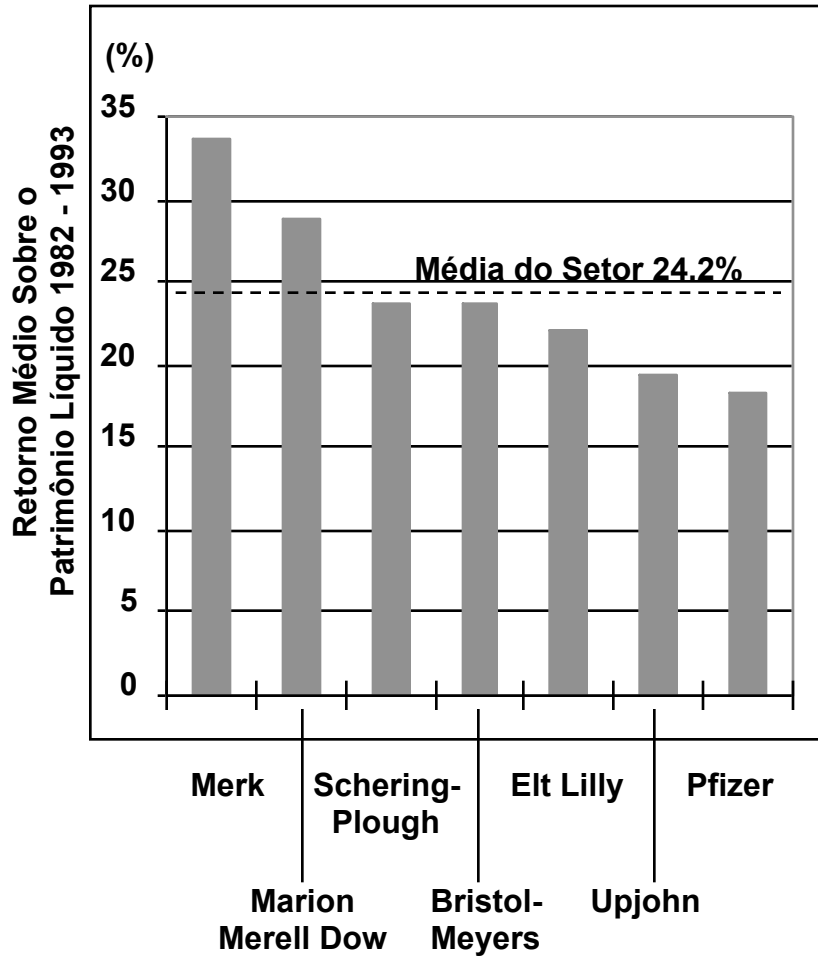
- A unidade fundamental da análise estratégica é o setor de atividade
- O desempenho financeiro da empresa decorre de duas causas distintas:



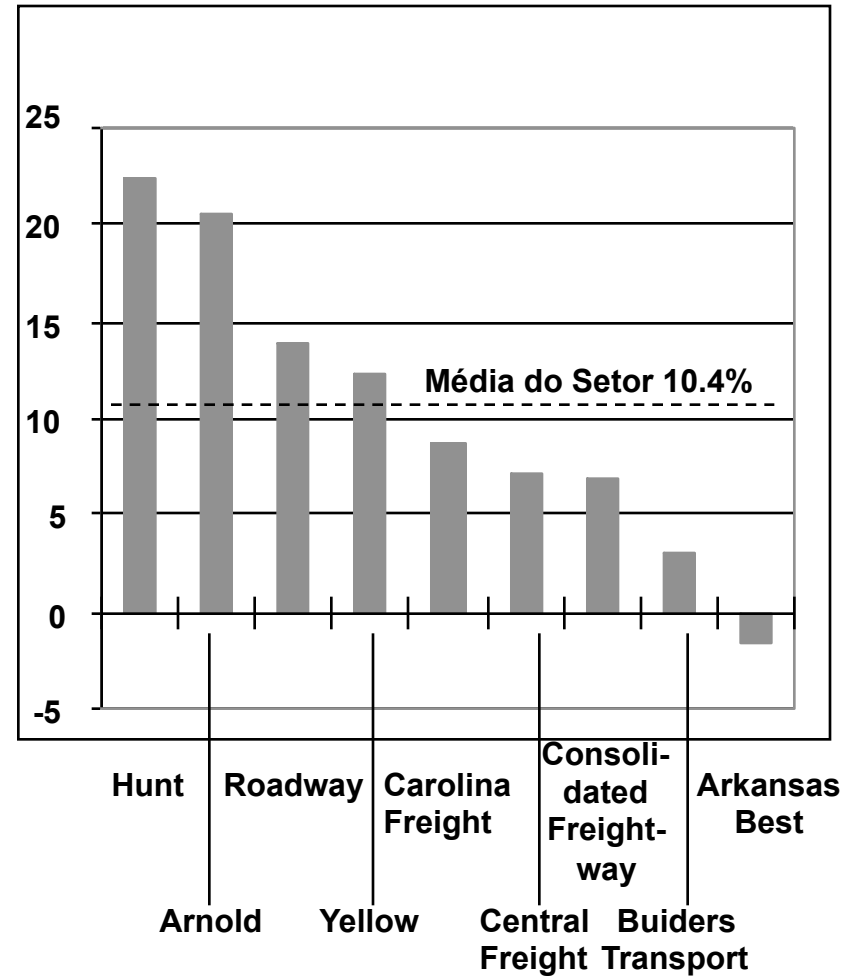
A estratégia deve abranger ambas

# Fatores Determinantes da Lucratividade

Industria Farmacêutica

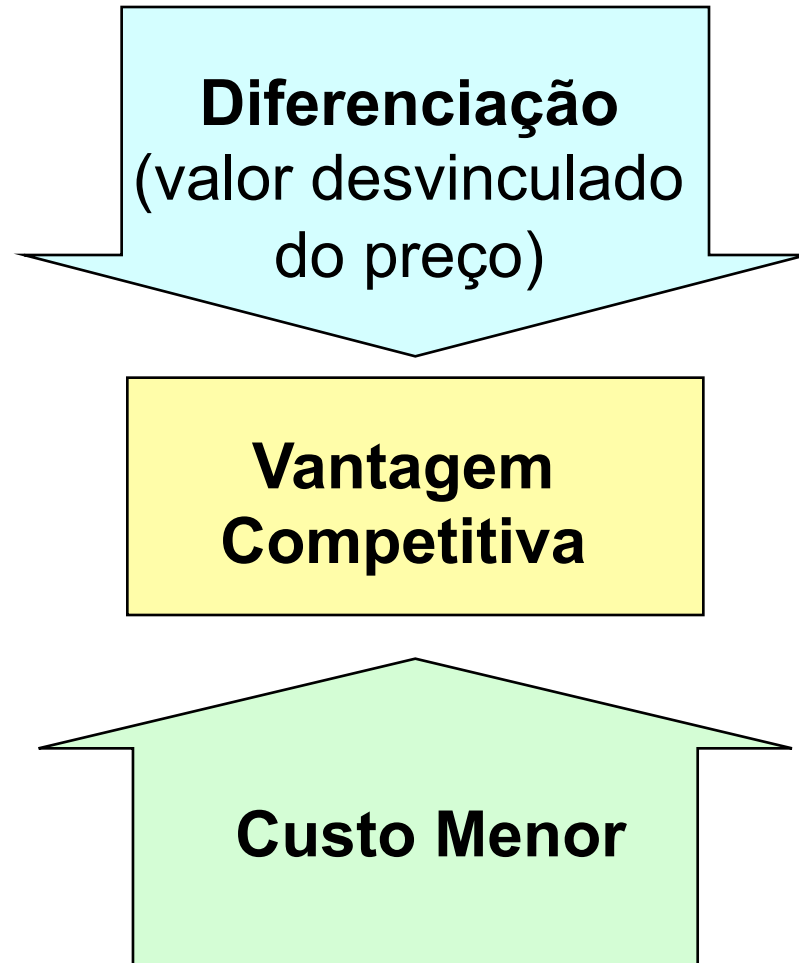


Empresas de Transporte Rodoviário



Nota : Retorno sobre o Patrimônio Líquido =  $\text{Faturamento Líquido} / \text{Patrimônio dos Acionistas no Final do Ano}$

# TIPOS DE VANTAGEM COMPETITIVA



# Vantagem Competitiva e Atividades



- Empresas são coleções de **atividades** distintas, na quais **reside a vantagem competitiva**

Eficiência  
Operacional

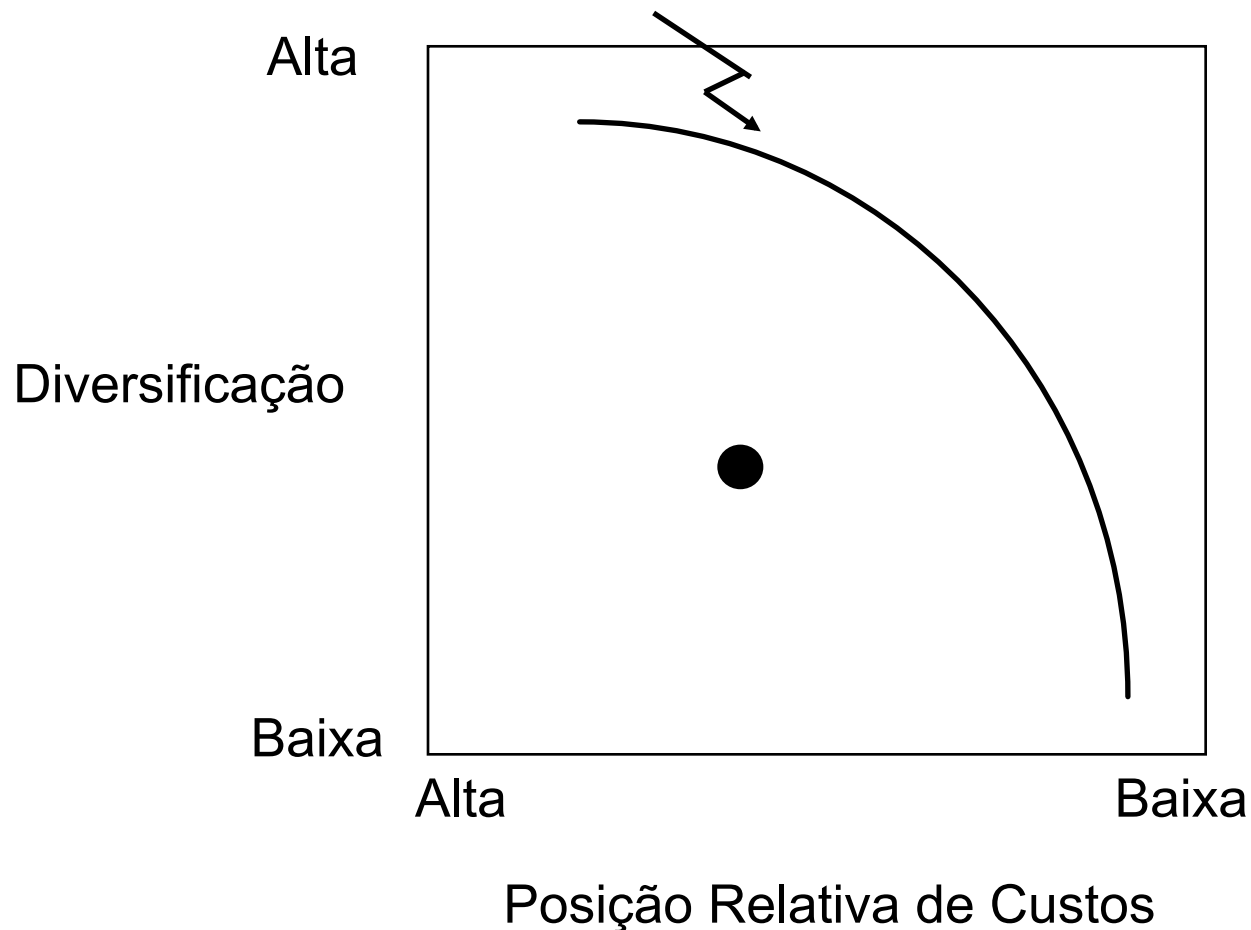
- Atingir ou entender a melhor prática nas atividades, mediante:
  - Uso dos mais avançados equipamentos e tecnologia da informação
  - Eliminação de desperdício, defeitos e atrasos
  - Estímulo ao aperfeiçoamento organizacional contínuo



- Operações mais próximas da fronteira de produtividade

# Eficiência Operacional *versus* Posicionamento Estratégico

Fronteira da Produtividade (Estado da Melhor Prática)





## Instrumentos

- *Total quality management*
- Competição baseada em tempo
- Produção enxuta
- *Benchmarking*
- Reengenharia
- Empresa virtual
- Organização de aprendizagem
- Administração da mudança

## Imperativos

- Racionalizar as instalações
- Reprojetar os processos
- Atualizar equipamentos de capital
- Introduzir sistemas de informação
- Habilitar e dar poder aos funcionários

## Instrumentos

- *Total quality management*
- Competição baseada em tempo
- Produção enxuta
- *Benchmarking*
- Reengenharia
- Empresa virtual
- Organização de aprendizagem
- Administração da mudança

# ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS



| <b>Características</b>         | <b>Liderança do custo total</b>                                                                                                                                                     | <b>Diferenciação</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>Enfoque</b>                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Descrição da estratégia</b> | Custo baixo em relação aos concorrentes                                                                                                                                             | Criar um produto ou serviço considerado único na indústria                                                                                                                                                                            | Direcionar os esforços para um mercado em particular                         |
| <b>Conseqüências</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de possuir defesa contra compradores e fornecedores poderosos</li> <li>• Posição favorável em relação a substitutos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade do consumidor</li> <li>• Menor sensibilidade a preços</li> <li>• Aumento de margens dispensando liderança no custo</li> <li>• Poder de lidar com comprador e fornecedor.</li> </ul> | Atende melhor os requisitos do mercado enfocado, tornando-se mais forte.     |
| <b>Mecanismo</b>               | <p>Fazer com que competidores consumam seus lucros na competição</p> <p><b>(≠ competição por preço)</b></p>                                                                         | Fortalecer a marca com inovação tecnológica de produtos ou serviços. Introduzir novos produtos ou agregar novas características aos existentes.                                                                                       | Baixo custo e diferenciação em mercados onde os competidores são mais fracos |

| <b>Características</b>            | <b>Liderança do custo total</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Diferenciação</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Enfoque</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos Requeridos</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento e acesso ao capital;</li> <li>• Processos eficientes;</li> <li>• Projeto de produto para fácil fabricação;</li> <li>• Baixos custos de distribuição.</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia do produto;</li> <li>• Recursos humanos criativos;</li> <li>• Capacidade em pesquisa;</li> <li>• Tradição na indústria;</li> <li>• Cooperação dos canais.</li> </ul>                                     | Combinação dos recursos requeridos nas outras duas estratégias aplicados ao mercado particular sob enfoque.                                                                                                                                             |
| <b>Requisitos Organizacionais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de custos rígido</li> <li>• Relatórios de controle freqüentes e detalhados;</li> <li>• Organização e responsabilidade estruturadas;</li> <li>• Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação entre P&amp;D, desenvolvimento de produto e marketing.</li> <li>• Avaliação de incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas;</li> <li>• Ambiente propício ao pensamento criativo.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Riscos</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança tecnológica anula investimento ou aprendizado anteriores;</li> <li>• Aprendizado de baixo custo por outras empresas;</li> <li>• Foco no custo mascara mudanças no mercado</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande diferença de custos em relação a concorrentes quando proporcional aos preços pode prejudicar lealdade a marca;</li> <li>• Diminuição da necessidade por diferenciação.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação das vantagens devido ao aumento de custos;</li> <li>• Mercado alvo passa a se comportar como o resto do mercado;</li> <li>• Concorrentes encontram submercados dentro dos mercados alvo.</li> </ul> |

- **Competição em Preço**

- em preço
- em guerra de preço
- em promoção

- **Competição em Produto**

- em projeto
- em qualidade
- em variedade de modelos
- em novos modelos

- **Competição em Prazo**

- de cotação e negociação
- de entrega
- de pagamento

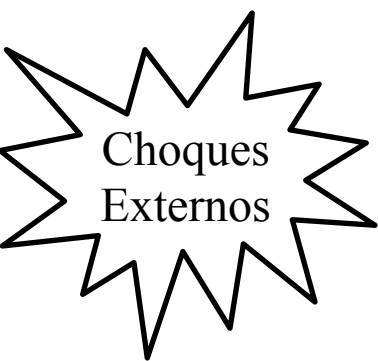
- **Competição em Assistência**

- antes de venda
- durante a venda
- após a venda

- **Competição em Imagem**

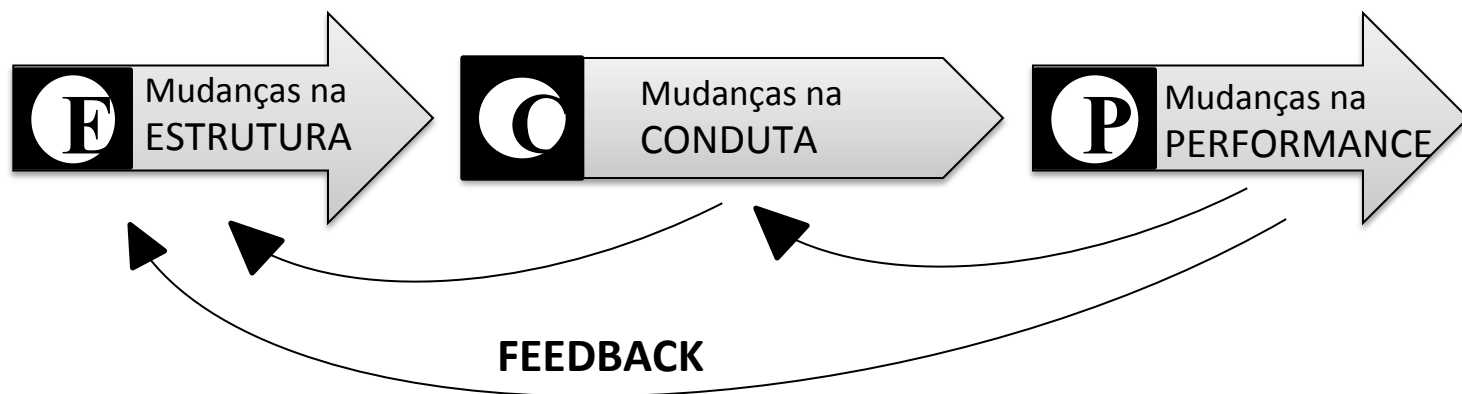
- imagem do produto, da marca e da empresa
- preservação ambiental

# ANÁLISE DE UMA INDÚSTRIA



Indústria

Produtores





Esses choques afetam a performance dos produtos, acarretando mudança de conduta e, como consequência, uma reestruturação na indústria

## MODELO ECP DINÂMICO

