

Estratégia

Escola de Posicionamento

PORTER, Michael

1. Estratégia

A sobrevivência da empresa está vinculada à capacidade de desenvolver “dentro” as habilidades que lhes permitam estar continuamente sintonizadas com o mundo “fora”. **Estratégia é sobre isso – percepção e inovação.**

Propósito da estratégia: aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Estratégia e Marketing

O cliente só se dispõe a pagar se **percebe valor**. Valor é a percepção que surge da combinação entre preço que pago e o benefício que obtenho.

Quem define valor é o cliente, não a empresa. A empresa aposta que o cliente perceberá valor no que ela oferece, e ...

Estratégia é a arte de oferecer valor.

Marketing é a arte para perceber valor.

Seis Princípios do Posicionamento Estratégico

- 1. Lucratividade: retorno superior**
- 2. Proposta de valor - vantagem para o cliente**
- 3. Cadeia de valor distintiva - personalizada**
- 4. Trade-offs: escolhas**
- 5. Combinação: sinergia**
- 6. Continuidade de direção**

Estratégias Empresariais Típicas em Países em Desenvolvimento

Direção da empresa

Oportunista, busca oportunidades lucrativas onde quer que possam surgir

Tirar proveito dos relacionamentos e concessões do governo

Posicionamento Estratégico

Oferecer ampla linha de produtos, atendendo todos os segmentos do setor

Competir basicamente no preço

Imitar ofertas de empresas estrangeiras ou de empresas domésticas

Depender de salários baixos e recursos naturais baratos como vantagens competitivas

Atividades

Enfatizar a fabricação e a extração de recursos nas cadeias de valor

Baixo investimento em máquinas, equipamentos, marcas, P&D, treinamento

Financiamento via empréstimos bancários de curto prazo

Projeto da Empresa

Identificação do projeto da empresa

Qual a base de nosso sucesso?

Que valor oferecemos aos clientes?

Quais são nossos fatores singulares: as fontes de vantagem, singularidade e competência distintiva?

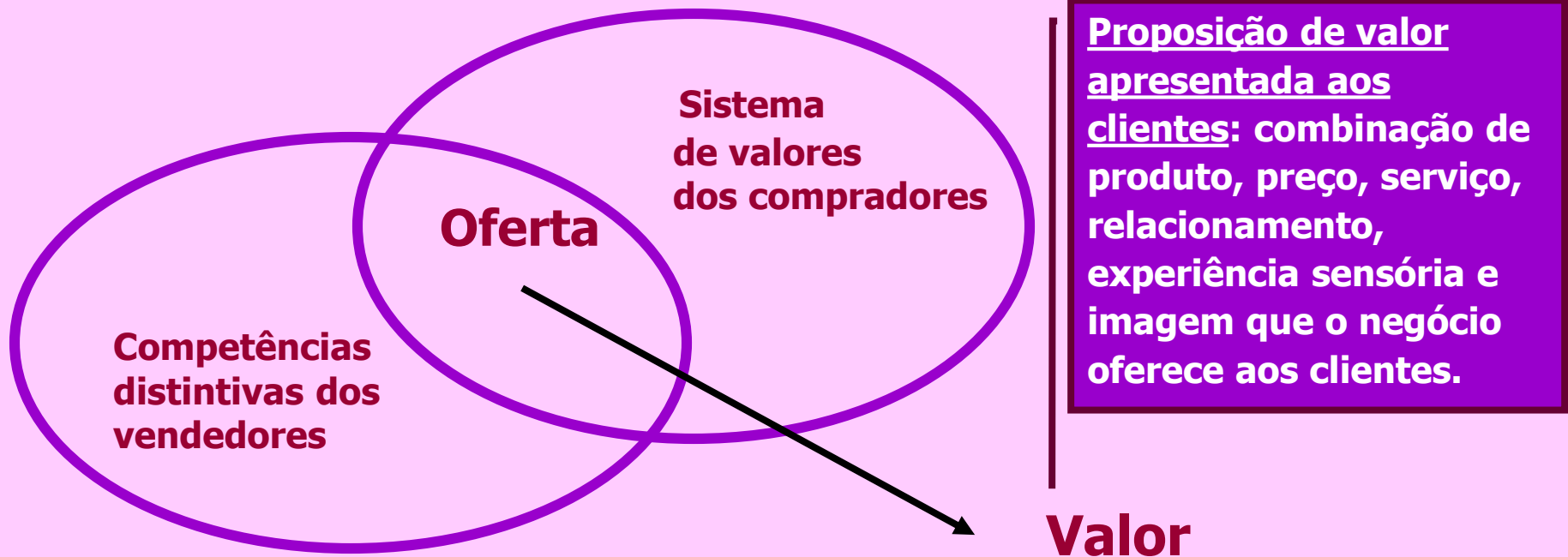
Base da teoria ou projeto de empresa

Criação de valor para o cliente.

Diferencial competitivo: diferença/oferta única.

Projeto de Empresa

O principal propósito no desenvolvimento de estratégia é: como situações serão criadas, no longo prazo, para geração do sistema de valor da organização.



Relação entre competências e sistema de valor

Valor para o cliente

- 1. Valor não é objetivo nem subjetivo: envolve uma interação sujeito-objeto - percepção**
- 2. Valor refere-se à experiência de uso ou apreciação de um objeto**
- 3. Valor é pessoal/social: consideração sobre aspectos da preferência individual e social**
- 4. Valor é comparativo: valor de um objeto depende de como está sendo taxado ou classificado em comparação a outro objeto**
- 5. Valor é situacional: depende do contexto em que um indivíduo o avalia**

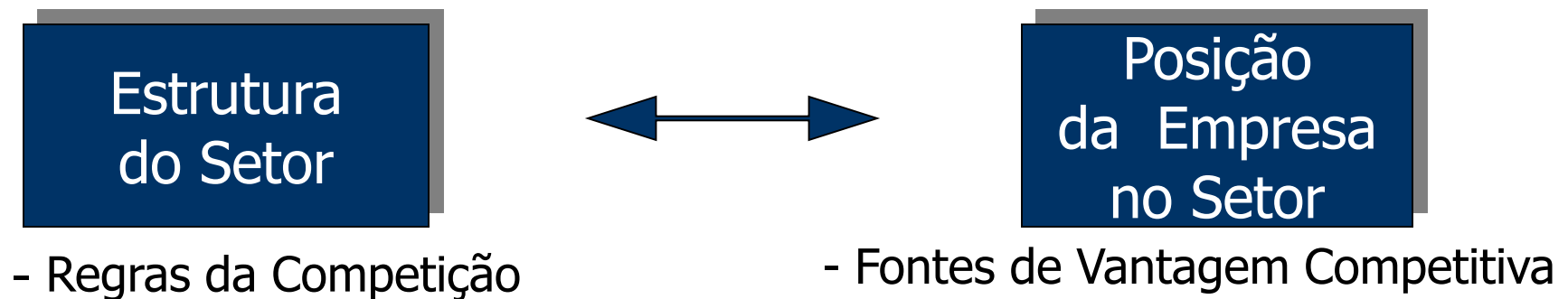
Estratégia: Sentido

- ▶ **A estratégia fixa a direção**
O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
- ▶ **A estratégia focaliza o esforço**
A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevivem o caos.
- ▶ **A estratégia define a organização**
A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras.
- ▶ **A estratégia provê consistência**
A estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação

Os Fundamentos da Estratégia Competitiva

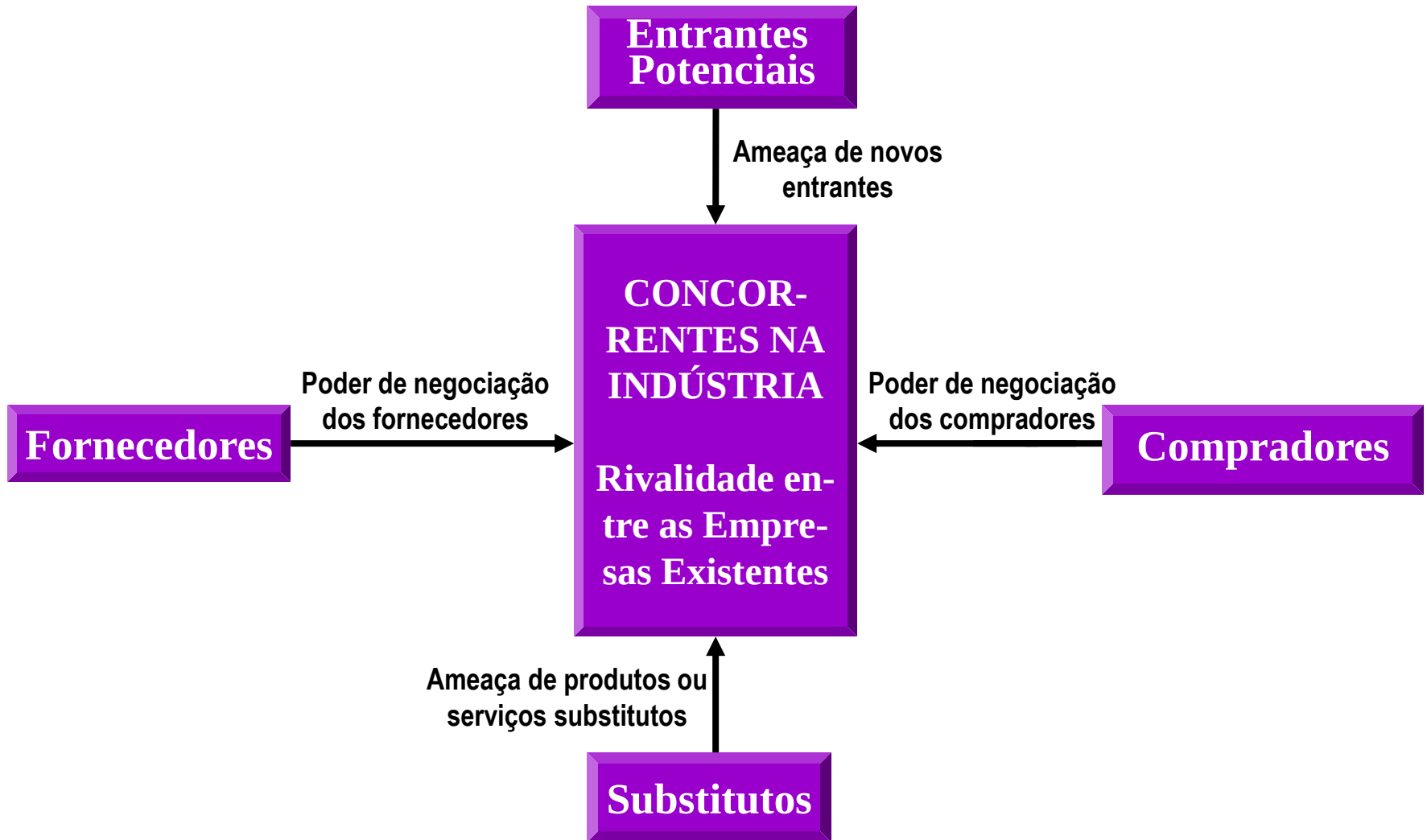
⇒ A unidade fundamental de análise estratégica é o setor de Atividade

⇒ O desempenho financeiro de uma empresa resulta das duas causas distintas:



⇒ A estratégia deve abranger ambas

Estrutura de “Cinco Forças” para Análise da Indústria

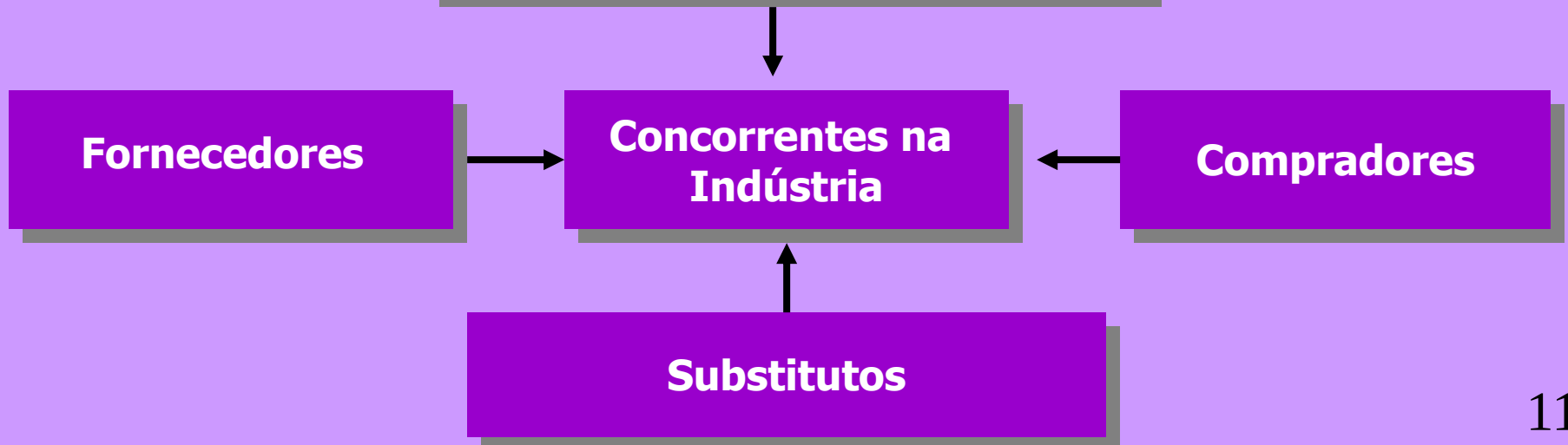


Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

Entrantes Potenciais

Barreiras à Entrada:

- Economia de escala
- Identidade da marca
- Requisitos de capital
- Diferenças entre produtos exclusivos
- Custos de mudança
- Acesso à distribuição
- Curva de aprendizado exclusiva
- Acessos aos insumos necessários
- Projeto de produto de baixo custo
- Política governamental
- Retaliação esperada

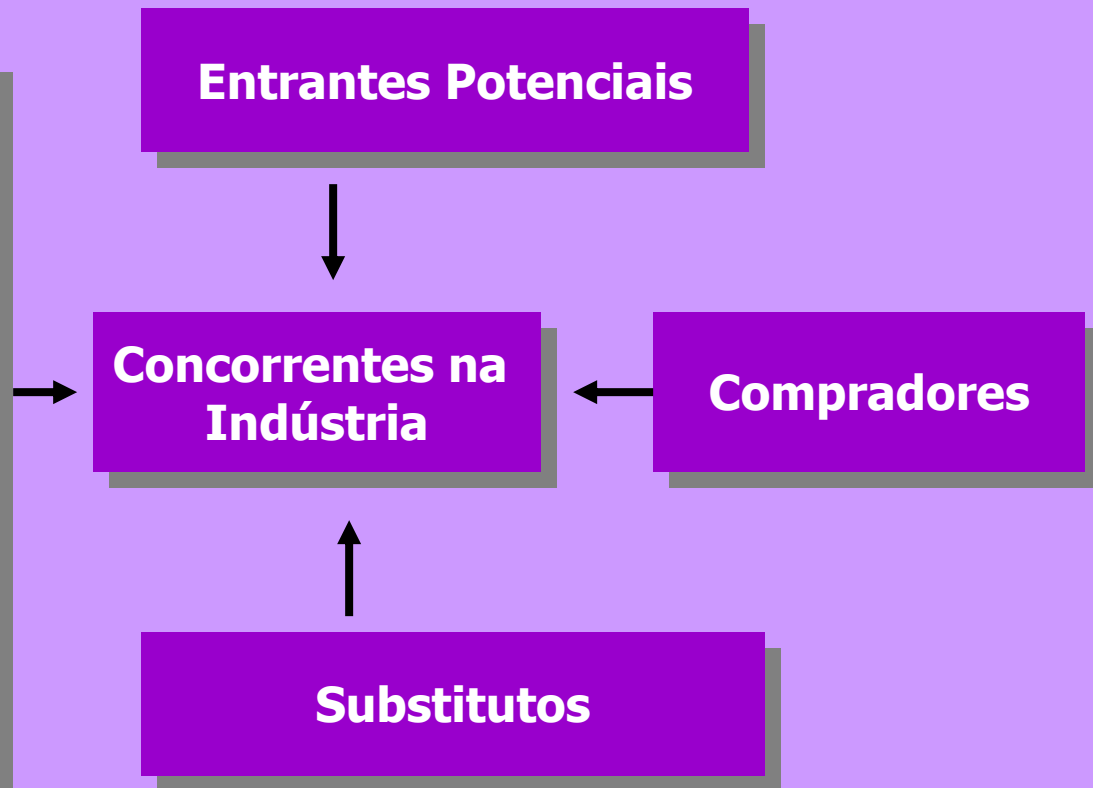


Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

Fornecedores

Fontes de Poder de Barganha:

- Custo de mudança
- Diferenciação de insumos
- Concentração de fornecedores
- Presença de insumos substitutos
- Importância do volume para os fornecedores
- Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para frente/para trás
- Custo em relação às compras totais no setor



Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

Entrantes Potenciais



Concorrentes na Indústria
Fatores que Afetam a Rivalidade:

- Crescimento da Indústria
- Concentração e equilíbrio
- Custos fixos/valor agregado
- Excesso de capacidade intermitente
- Diferenças entre produtos
- Identidade da marca
- Custos de mudança
- Complexidade informacional
- Apostas corporativas
- Barreiras à saída

Fornecedores



Compradores



Substitutos



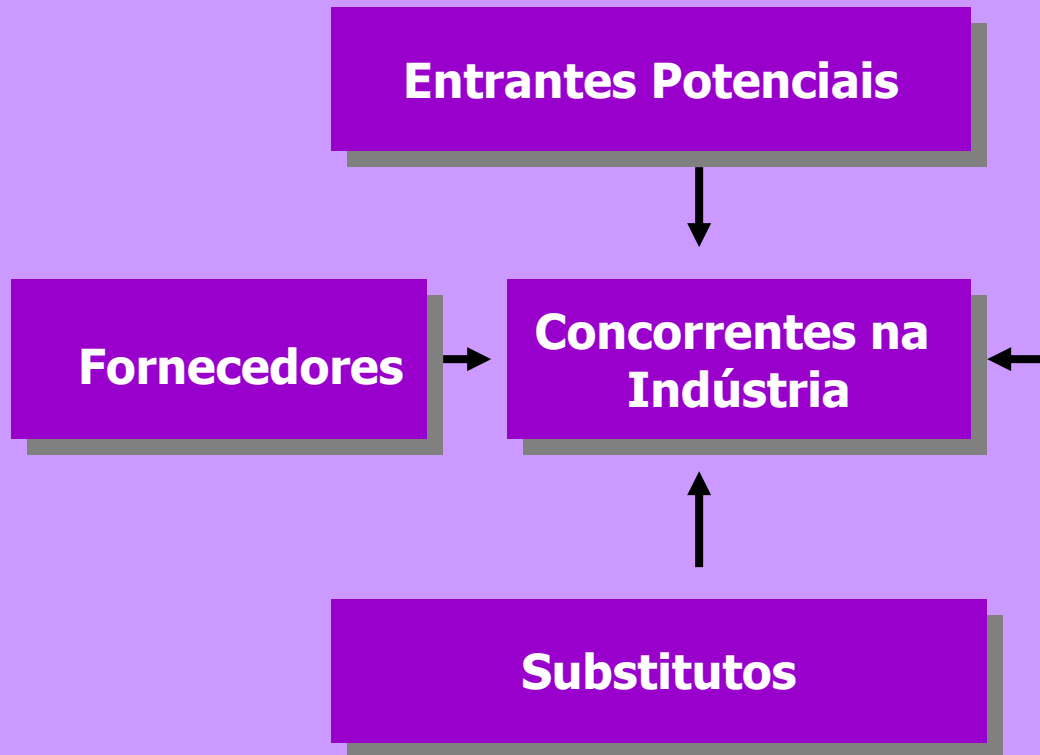
Rivalidade na Indústria/Serviços 1

1. A rivalidade aumenta à medida que aumenta o número de concorrentes e à medida que eles se igualam em termos de tamanho e capacidade.
2. A rivalidade é mais forte quando a demanda pelo produto cresce lentamente.
3. A rivalidade é mais intensa quando as condições da indústria induzem os concorrentes a usar a redução de preços ou outras armas competitivas para aumentar o volume de unidades.
4. A rivalidade é mais forte quando forem baixos os custos incorridos pelos clientes, para mudar de uma marca para outra.
5. A rivalidade é mais forte quando qualquer concorrente fica insatisfeito com sua posição no mercado e tenta reforçar sua posição às custas dos rivais.

Rivalidade na Indústria/Serviços 2

6. A rivalidade aumenta na proporção das despesas incorridas para executar uma mudança estratégica bem-sucedida.
7. A rivalidade tende a ser mais vigorosa quando sair de um negócio custa mais que permanecer nele e competir.
8. A rivalidade torna-se mais volátil e imprevisível quanto mais diversificados forem os concorrentes em termos de suas estratégias, personalidades, prioridades corporativas, recursos e países de origem.
9. A rivalidade aumenta quando empresas fortes de fora da indústria adquirem empresas fracas da indústria e lançam mudanças agressivas.

Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

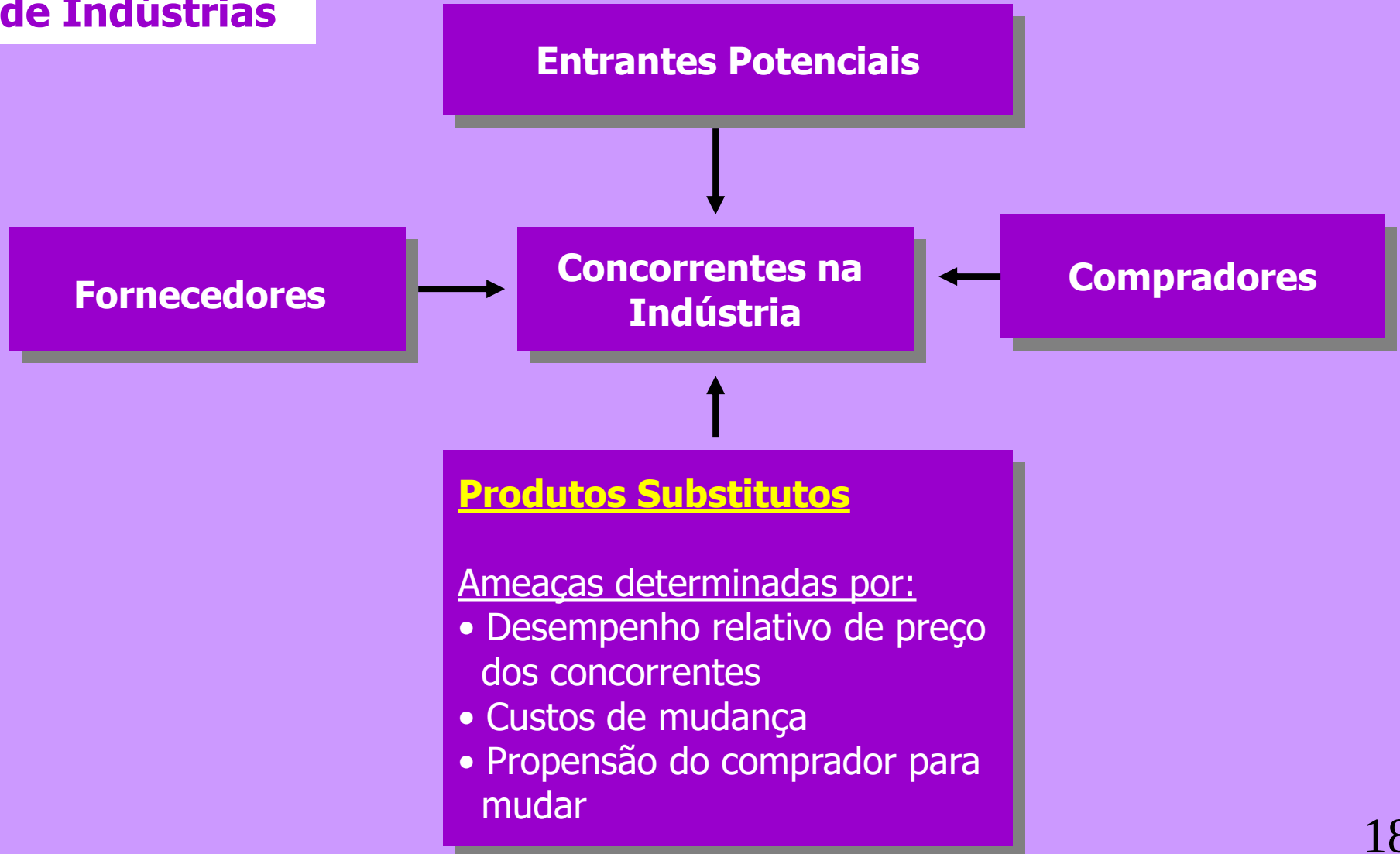


Compradores

Poder de Barganha dos Compradores:

- Concentração de compradores
- Volume de compradores
- Custos de mudança
- Informação dos compradores
- Lucros dos compradores
- Produtos substitutos
- Capacidade de empurrar produtos
- Sensibilidade a preços
- Preço/compras totais
- Diferenças entre produtos
- Identidade da marca
- Capacidade de integrar p/trás
- Impacto sobre qualidade/desempenho
- Incentivos dos tomadores de decisão

Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias



Cadeia de Valor

- Cadeia de valor: as várias atividades diferenciadas que uma empresa desempenha para executar seu negócio. [As atividades de valor.](#)
- Cadeia de valores de uma empresa: sistema de atividades interdependentes conectadas por elos.
- Valor: preço pago pelos produtos/serviços - APOSTA

Cadeia de Valor: nove categorias genéricas



Cadeia de Valor Genérica



Cadeia de Valor Genérica



Cadeia de Valor Genérica



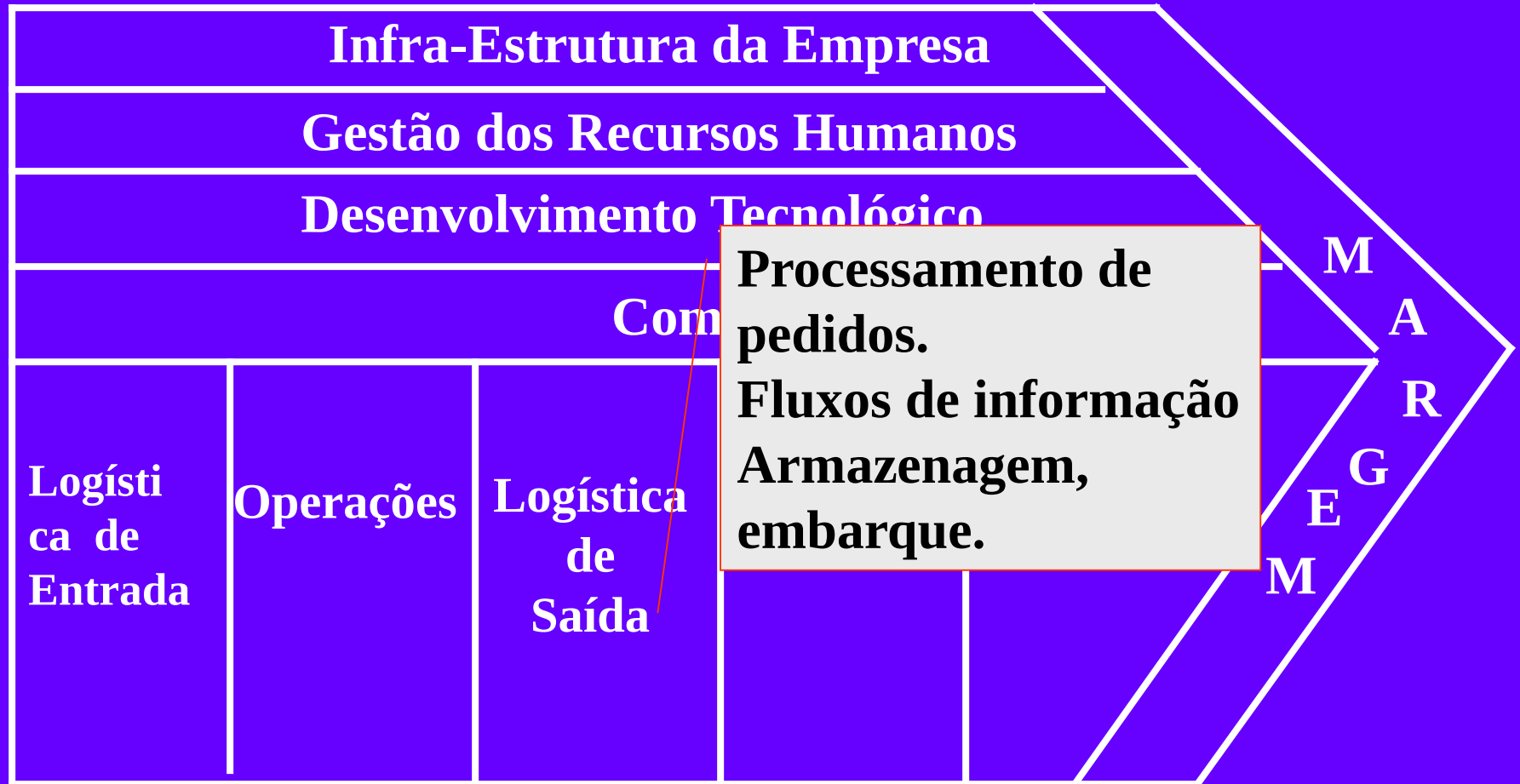
Cadeia de Valor Genérica



Cadeia de Valor Genérica



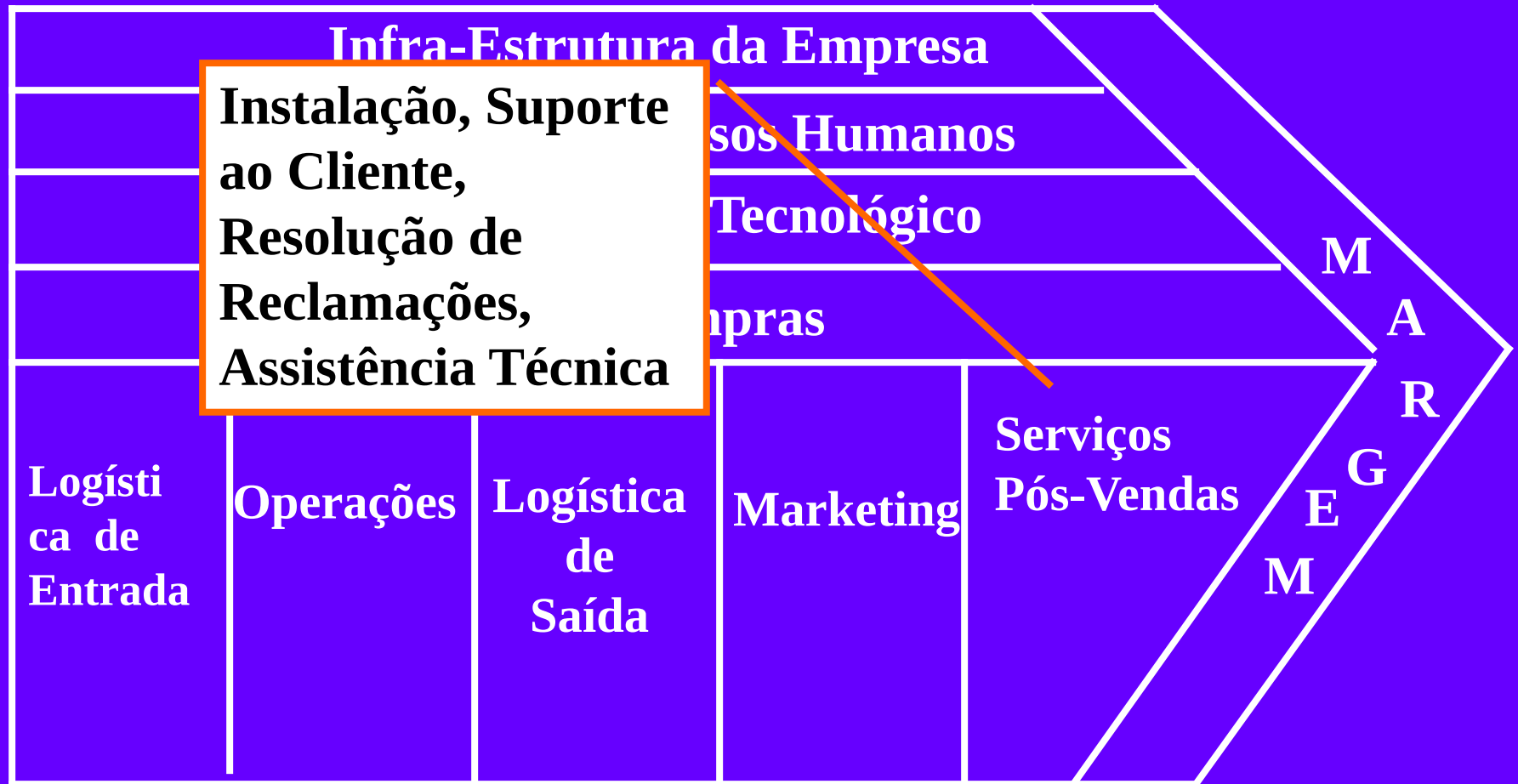
Cadeia de Valor Genérica



Cadeia de Valor Genérica



Cadeia de Valor Genérica





O Sistema de Valores

Cadeia de Valores dos Compradores

- ▶ O produto/serviço de uma empresa representa um insumo comprado pela cadeia do comprador.
- ▶ A origem da **diferenciação** da empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de um comprador. O valor é criado quando uma empresa cria vantagem para seu comprador.
- ▶ O valor criado deve ser percebido pelo comprador. **Marketing.**

Estratégia e Eficácia Operacional

Eficácia Operacional

Atingir, manter e estender a melhor prática nas atividades mediante:

- **Uso dos mais avançados equipamentos, insumos, tecnologias da informação e técnicas administrativas;**
- **Eliminação de desperdício, defeitos e atrasos;**
- **Estímulo ao aperfeiçoamento organizacional contínuo.**



- **Opções mais próximas da fronteira de produtividade**

Para Melhorar a Eficácia Operacional

Instrumentos

- ▶ Total quality management
- ▶ Competição baseada no tempo
- ▶ Produção enxuta
- ▶ Benchmarking
- ▶ Custeio ABC
- ▶ Reengenharia
- ▶ Empresa virtual
- ▶ Organização voltada para aprendizagem
- ▶ Administração da mudança

Tecnologias Capacitadoras

- ▶ CAD/CAE/CAM
- ▶ ERP (Enterprise Resource Planning)
- ▶ Internet/Intranet/Extranet

Fatores Determinantes do Desempenho da Empresa



**Eficácia
Operacional**

Melhorar a eficácia operacional é necessário para obter maior lucratividade, mas não é suficiente.

Estratégia: ser diferente

- ▶ Estratégia é ser diferente dos competidores.
- ▶ Estratégia exige uma invenção original.
- ▶ Estratégia é a arte de integrar inventividade, criação e emergência do novo.

Três Estratégias Genéricas

Vantagem Competitiva

Custo mais Baixo

Diferenciação

Escopo
Competitivo

Alvo amplo

1. Liderança
de Custo

2. Diferenciação

Alvo Estreito

3A. Enfoque
no Custo

3B. Enfoque na
Diferenciação

Fatores Determinantes do Desempenho Relativo

Eficácia Operacional

Assimilar, atingir e ampliar a **melhor prática**

Posicionamento Estratégico

Criar uma posição competitiva **exclusiva** e **sustentável**

O que é Estratégia?

Estratégia é
uma corrida
para uma
posição ideal



Estratégia é a
criação de uma
posição **exclusiva** e
valiosa, envolvendo
um **conjunto
diferente de
atividades**

Posicionamento BMW

Conjunto de Atividades

- Linha de produtos restrita
- “Dirigir ativo” como filosofia de design
- Produto e desempenho do motor absolutamente inigualáveis
- Longo ciclo de design do produto
- Extrema customização dos pedidos de clientes
- Alto grau de insumos artesanais
- Alto grau de integração vertical para se chegar aos componentes exclusivos
- Uma só marca global
- Sistema limitado de revendedores
- Marketing focado na marca
- Equipe de corrida patrocinada pela BMW

Variedade Específica de Produto

Automóveis esportivos, de alto desempenho, com engenharia superior

Posicionamento e Atividades

Sabonete Neutrogena

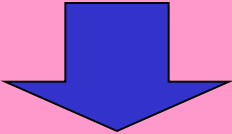
Conjunto de Atividades

- Sabonete suave, que não deixa resíduos, formulado para ter um pH equilibrado (**MIX de VALOR**)
- Fórmula com onze ingredientes para minimizar irritantes da Pele (**ATIVIDADES**)
- Processo lento e simples de moldagem para assegurar qualidade
- Distribuição exclusiva através de drogarias (historicamente)
- Preço premium
- Nenhuma promoção de preços (historicamente)
- Relatos detalhados para a comunidade médica
- Presença em conferência dermatológicas
- Anúncios ao consumidor baseados em fatos
- Anúncios em revista médica
- Pesquisa avançadas de produtos para a pele no Neutrogena Skincare Institute

Fontes de Tradeoffs

- **Características ou atributos incompatíveis dos produtos**
- **Diferenças na melhor configuração possível das atividades**
- **Inconsistências na imagem ou reputação**

Para Sustentar uma Posição

- Escolher uma posição exclusiva é necessário mas **não suficiente** para criar uma vantagem sustentável por causa da ameaça de imitação.
 - Idéias tradicionais focam a **capacidade** de imitar, mas as barreiras usuais à imitação geralmente são **limitadas**.
- 
- A verdadeira sustentabilidade surge quando os concorrentes não **querem** imitar por causa dos **tradeoffs**.
 - Tradeoffs são **incompatibilidades entre posições** que criam a necessidade de escolher.
 - Tradeoffs aumentam substancialmente o custo da imitação.

Tradeoffs de Posicionamento

Sabonete Neutrogena

- **Desistir de oferecer um sabonete que limpa, amacia a pele e desodoriza**
- **Arcar com custos maiores na configuração de:**
 - Fabricação
 - Detalhamento
 - Publicidade médica
 - Pesquisa dermatológica
- **Abdicar da capacidade de atingir os clientes por meio de:**
 - Promoções
 - Televisão
 - Alguns canais de distribuição

Tradeoffs de Posicionamento: BMW

BMW

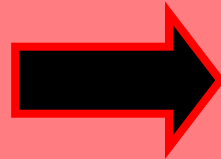
- Linha limitada de veículos
- Foco exclusivo em automóveis. Utilitários produção/comercial - **Rover**
- Carros projetados para “ligar” o motorista à estrada, como carro de corrida
- Oferece variedade opcionais, customização e atenção a detalhes
- Longo ciclo de desenvolvimento de produtos (4-5 anos) + horas de engenh.
- Alto nível de integração vertical nos componentes especiais
- Para controlar a qualidade, não monta carros no exterior
- Não faz parceria estratégica com outros fabricantes. A Rover é uma subsidiária totalmente controlada pela BMW

Montadora Típica

- Ampla linha carros p/vários segmentos
- Oferta variada de produtos: carros, caminhões, minivans e utilitários
- Carros projetados p/isolar o motorista de ruídos e vibração
- Ênfase na padronização e produtividade do processo de produção
- Ciclo de desenvolvimento de novos produtos de dois anos
- Mais de 70% das peças e sub-montagens é terceirizada
- Carros montados no exterior para reduzir custos
- Participação acionária, *joint ventures* e alianças com outros fabricante p/aumentar a escala e melhorar posição de custos

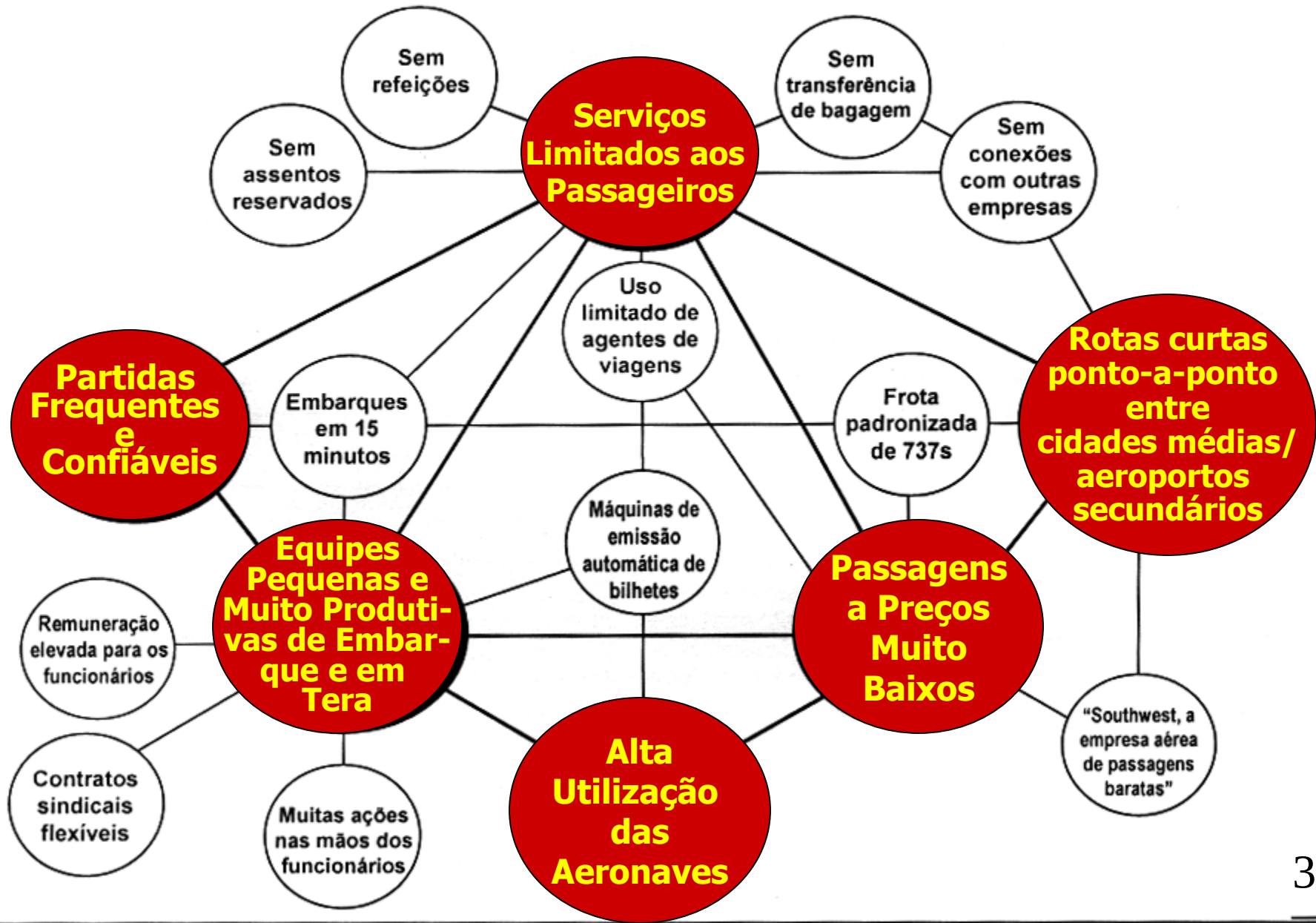
O Que é Estratégia?

Estratégia é
uma corrida
para uma
posição ideal



Estratégia é
resolver os
tradeoffs
de competir e
escolher o que
não fazer

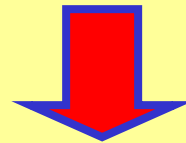
Sistema de Atividades da Empresa de Aviação GOL



Continuidade Estratégica e Aperfeiçoamento Contínuo

■ A continuidade estratégica ao longo de um extenso período de tempo contribui, e muito, para uma vantagem competitiva sustentável

- Reforça a identidade com clientes e canais
- Cria capacitações e habilidades verdadeiramente exclusivas
- Favorece uma compreensão mais aguçada dos tradeoffs
- Amplia e fortalece a compatibilidade entre as atividades
- Reduz custos e a confusão associados às mudanças frequentes de posicionamento



■ A continuidade estratégica precisa ser combinada com o aperfeiçoamento contínuo da eficácia operacional

■ Existe uma tensão entre obter vantagem sustentável e manter a flexibilidade para reagir a qualquer mudança estrutural concebível

Teste da Estratégia

1. Você tem uma proposta de valor diferente da de seus concorrentes?
2. Você tem uma cadeia de valor (de atividades) diferente da de seus concorrentes?
3. Foram feitos tradeoffs estratégicos – ou seja, abriu-se mão de algo para conseguir uma atividade na cadeia de valor?
4. As atividades da cadeia de valor de sua empresa estão interconectadas?
5. Você dá continuidade à estratégia e trata de aperfeiçoá-la sempre?

Regra valiosa: para ser maior, você precisa ser mais focado. 37

Visão Estratégica

2. Inovação

Ferramenta típica do Marketing: Pesquisa de Previsão de Mercado

Essa ferramenta indica o óbio. O não-óbio, que é o que faz diferença, fica encondido e depende de **INSIGHT criativo**

Inovar precisa de disciplina, não de criatividade no sentido usual

Inovação pressupõe erro

Dilema EXPLOIT/EXPLORE

Traduzidas para o português como EXPLORAR

EXPLOIT

- Continuar explorando as opções que você já fez
- Otimizar as práticas
- Fazer mais do mesmo, só que com mais eficiência

EXPLORE

- Aventurar-se por novos espaços de possibilidades
- Sair da mesmice, ousar
- Quebrar paradigmas

Visão Estratégica

3. Cluster e Coopetição

Reunião de Recursos

**Quase todas as pesquisas sobre empreendedo-
rismo indicam que é mais provável que grupos
obtenham sucesso do que empreendedores
individuais.**

Cinco habilidades interpessoais do empreendedor

- ✓ **Percepção social**: a precisão com que o empreendedor avalia os traços, as intenções e as motivações dos outros;
- ✓ **Gerenciamento da influência**: a maneira como uma pessoa induz reações positivas nos outros;
- ✓ **Capacidade de expressão**: a habilidade de expressar claramente emoções e sentimentos e gerar motivação nos outros;
- ✓ **Persuasão**: habilidade para alterar a visão ou comportamento dos outros em encontros pessoais;
- ✓ **Adaptabilidade social**: habilidade para se adaptar ou se sentir confortável em uma ampla variedade de situações sociais.

Cluster: Aglomerados Econômicos

Cluster - do inglês - é traduzido como aglomerar-se, agrupar-se.

“São concentrações geográficas de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, associações comerciais) que competem, mas também cooperam entre si.”

(Porter)

Clusters e Vantagem Competitiva

Produtividade

- Acesso eficiente a insumos e funcionários especializados
- Acesso a informação
- Acesso a instituições e bens “públicos”
- Obtenção de complementaridades entre negócios
- Melhores incentivos a mensuração do desempenho

Inovação

- Percepção das oportunidades de inovação
- Capacidade de aproveitar as oportunidades de inovação
- Rápida difusão das melhorias
- Incentivos para ser bem-sucedido

Formação de Novos Negócios

- Perceber oportunidades de novos negócios
- Reduzir barreiras à entrada (inclusive risco percebido)
 - a empresários locais
 - para atrair empresários de outros lugares
 - para a entrada de empresas “estrangeiras”

Influência dos Clusters na Natureza da Competição Local

Eficácia Operacional

Os **clusters** facilitam um aperfeiçoamento operacional rápido e a ampliação da fronteira de produtividade

- Rápida disseminação das melhores práticas
- Oportunidades para experimentar novas configurações de atividades e abordagens

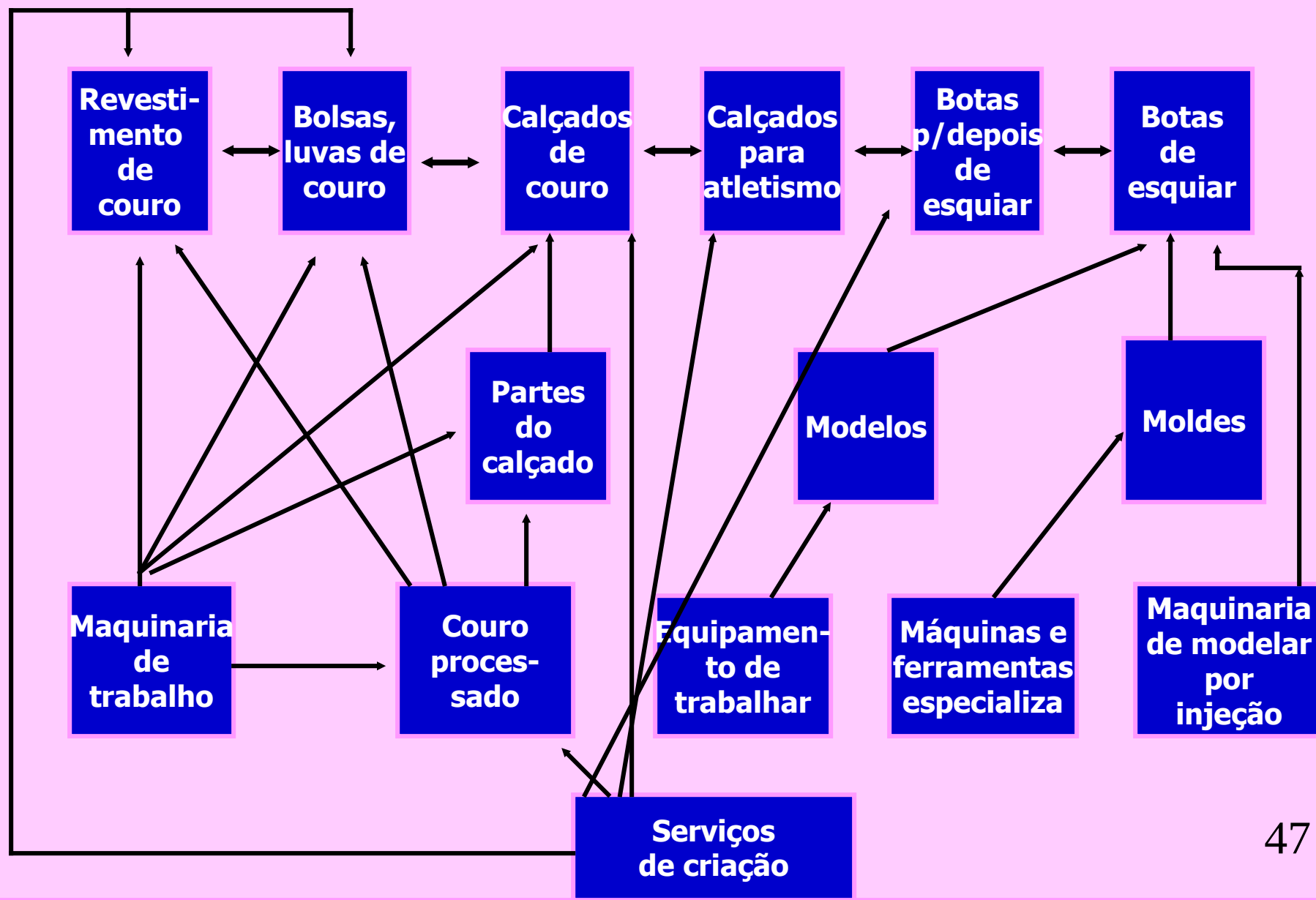
Posicionamento Estratégico

Os **clusters** promovem a competição estratégica e não a imitação e os cortes de preços

Clusters

- Diferenças de EO dentro de um cluster são difíceis de manter
- A proximidade desestimula a imitação versus a busca de estratégias diferentes
- Os clusters podem oferecer um ambiente melhor no qual se percebem novas necessidades e segmentos
- A presença de fornecedores locais, empresas correlatas e instituições de apoio torna possível as diferenças estratégicas

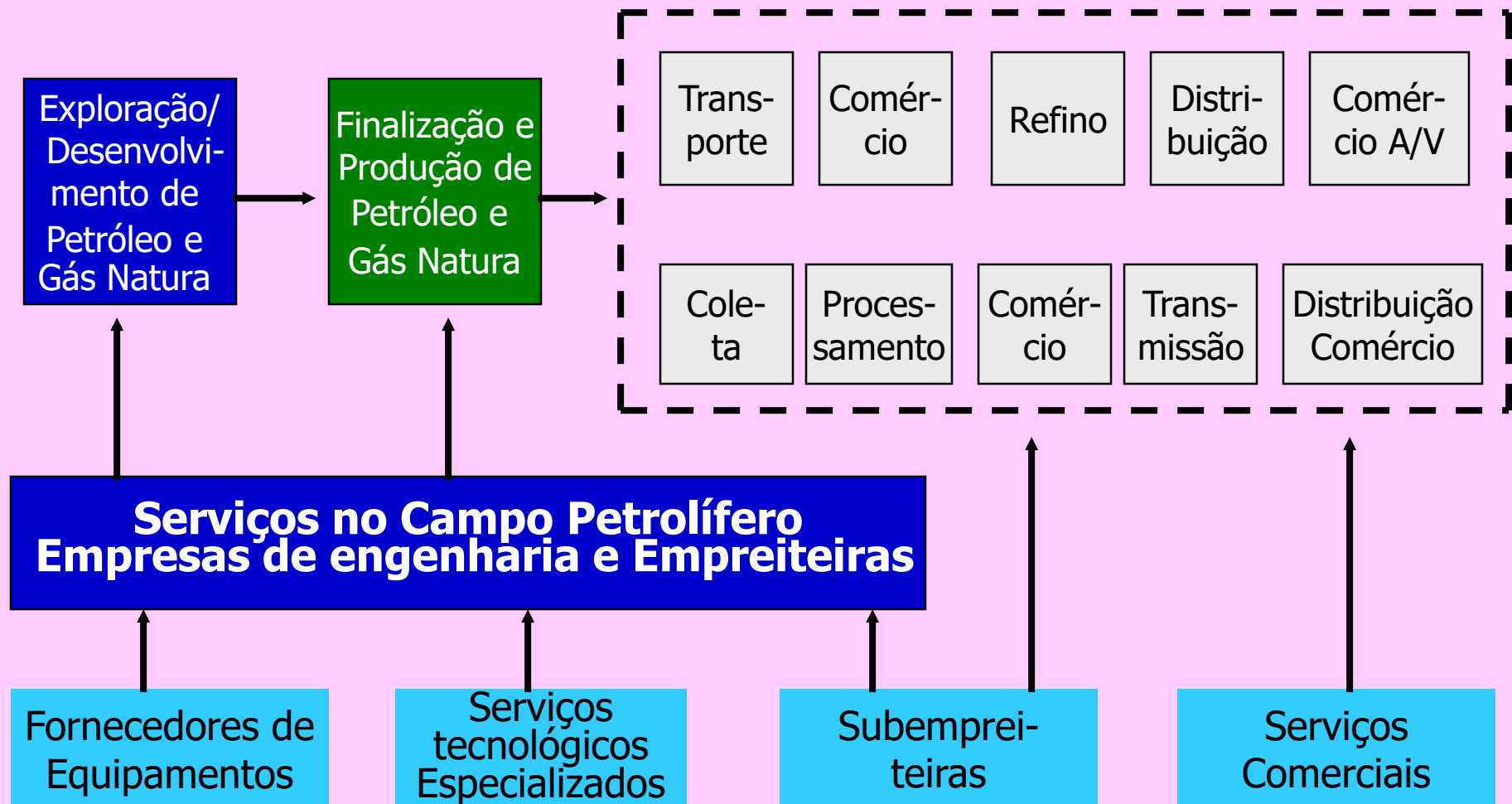
Cluster do Setor de Calçados - Itália



Cluster de Petróleo e Gás de Houston

Ascendente

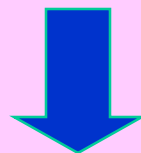
Descendente



Regiões e Estratégia Econômica

Ponto de Vista Tradicional

- Regiões como zonas de livre comércio



Novo Ponto de Vista

- Uma estratégia regional como instrumento poderoso para aumentar a competitividade em cada país/região
- Coordenação de diretrizes capazes de criar benefícios mútuos à produtividade regional
- Efetivação de efeitos que se alastrem além das fronteiras

Consórcios

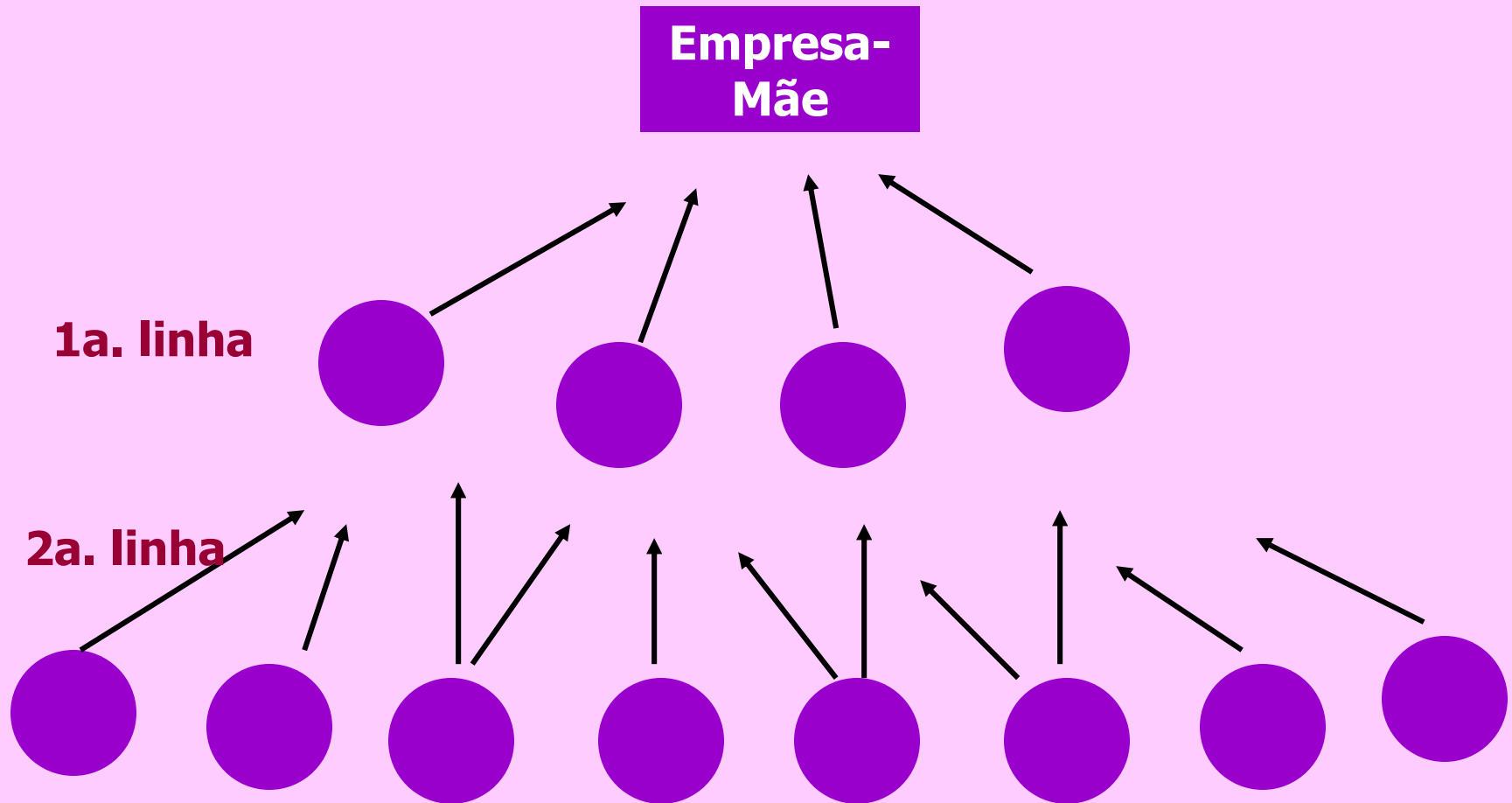
Rede de empresas visando objetivos comuns

Possibilidade de abrangência dos consórcios:

- **formação do produto**
- **valorização do produto**
- **valorização da marca desenvolvimento de produtos**
- **comercialização**
- **exportações**
- **padrões de qualidade**
- **obtenção de crédito**

Modelo de **rede topdown**, ou modelo japonês

União de todos atrás de uma liderança, sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos. Ex: indústria automobilística

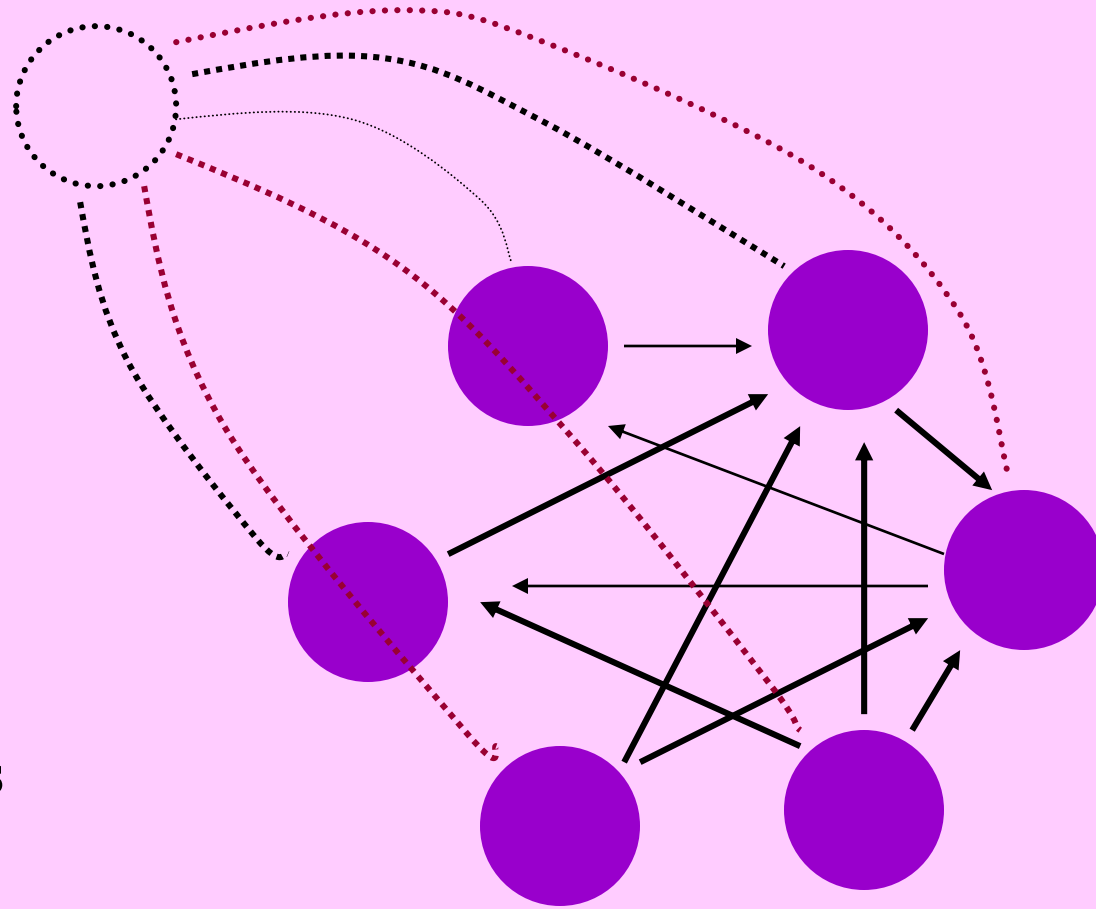


Rede Flexível de empresas

Cooperação. Ex: consórcios italianos

**Consórcio
(Empresa
Virtual)**

Empresas



Tipos de redes de empresas

Cooperação

Cooperação ainda significa:

- abandonar o individualismo
- saber tolerar, ceder
- aceitar que o concorrente é um semelhante
- banir as expressões do tipo:

“Cada um por si, Deus por todos”

Como a cooperação pode adicionar valor aos produtos

Etapa da Cadeia	Objetivo	Cooperação para:
Finais (repasse para o consórcio)	Melhor imagem do produto	Fazer propaganda conjunta
	Melhor cobertura do mercado	Combinar recursos de vendas Combinar produtos
	Abertura de novos canais	Compartilhar canais com outras empresas
	Menos barreiras de entradas em negócios	Obter as forças necessárias
	Explorar novas oportunidades e novos mercados	Realizar experiências conjuntas