

Escola do Design

Estratégia como CONCEPÇÃO

Análise Setorial

**Refletindo Estrategicamente
sobre a Indústria/Serviços
e as Condições Competitivas**

Análise Setorial e Reflexão Estratégica

**Refletindo Estrategi-
camente sobre a
Indústria/Serviços-I/S
e as Condições
Competitivas**

**Refletindo Estrategi-
camente sobre a
Situação da Empresa**

**Quais são as Op-
ções Estratégicas
que a Empresa
Realisticamente
Tem?**

**Qual é a Melhor
Estratégia?**

Análise Setorial e Reflexão Estratégica

Refletindo Estrategicamente sobre a Indústria/Serviços -I/Se as Condições Competitivas

Refletindo Estrategicamente sobre a Situação da Empresa

Perguntas-Chave

- 1.** Quais são os traços dominantes da indústria?
- 2.** Com que se parece a competição e qual é a intensidade de cada uma das forças competitivas?
- 3.** O que está causando mudanças na estrutura da indústria?
- 4.** Quais empresas estão na posição competitiva mais forte/mais fraca?
- 5.** Provavelmente quem vai fazer a próxima mudança estratégica?
- 6.** Quais os fatores chave que determinarão o sucesso competitivo no ambiente da indústria?
- 7.** Esta indústria é atrativa, e quais são as perspectivas de lucratividade acima da média?

Análise Setorial e Reflexão Estratégica

Refletindo Estrategicamente sobre a Indústria/Serviços -I/Se as Condições Competitivas

Refletindo Estrategicamente sobre a Situação da Empresa

Perguntas-Chave

- 1.** A estratégia presente da empresa está funcionando bem?
- 2.** Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa?
- 3.** Os custos da empresa são competitivos em relação aos rivais?
- 4.** Qual é o vigor da posição competitiva da empresa?
- 5.** Quais são os problemas estratégicos que precisam ser enfrentados?

Análise Setorial e Reflexão Estratégica

Refletindo Estrategicamente sobre a Indústria/Serviços-I/S e as Condições Competitivas

Refletindo Estrategicamente sobre a Situação da Empresa

Quais são as Opções Estratégicas que a Empresa Realisticamente Tem?

- Está presa na estratégia presente ou tem espaço para fazer grandes mudanças estratégicas?

Qual é a Melhor Estratégia?

Critérios-Chave:

- Está bem ajustada com a situação da empresa?
- Vai ajudar na formação de vantagem competitiva?
- Vai ajudar na melhoria do desempenho da empresa?

Pergunta 1: Quais são as características econômicas dominantes da Indústria?

Amostra do perfil

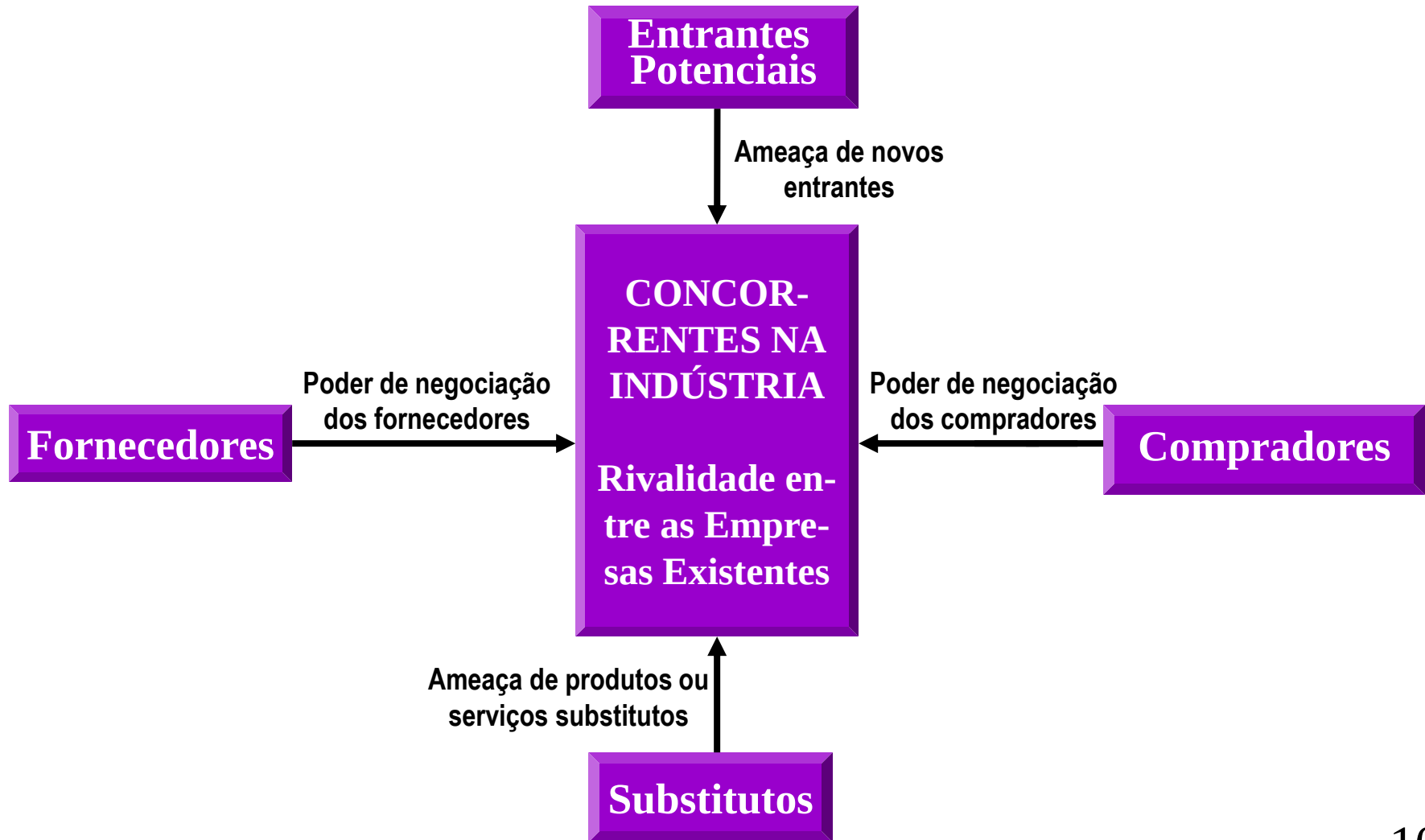
- **Tamanho do mercado**
- **Campo de rivalidade competitiva: local, nacional, global**
- **Taxa de crescimento do mercado**
- **Estágio do ciclo de vida**
- **Número de rivais e seu tamanho relativo**
- **Clientes: número de compradores e seu tamanho**
- **Grau de integração vertical**
- **Facilidade de entrada e saída**
- **Tecnologia e inovação**
- **Características do produto**
- **Economia de escala**
- **Efeitos da curva de experiência**
- **Lucratividade da indústria**

Atenção

**As características da indústria
estabelecem limites para as
estratégias que uma
empresa busca.**

**Pergunta 2: Com que se parece
a competição, e qual é a intensidade
de cada uma das forças competitivas?**

Análise da Concorrência: Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

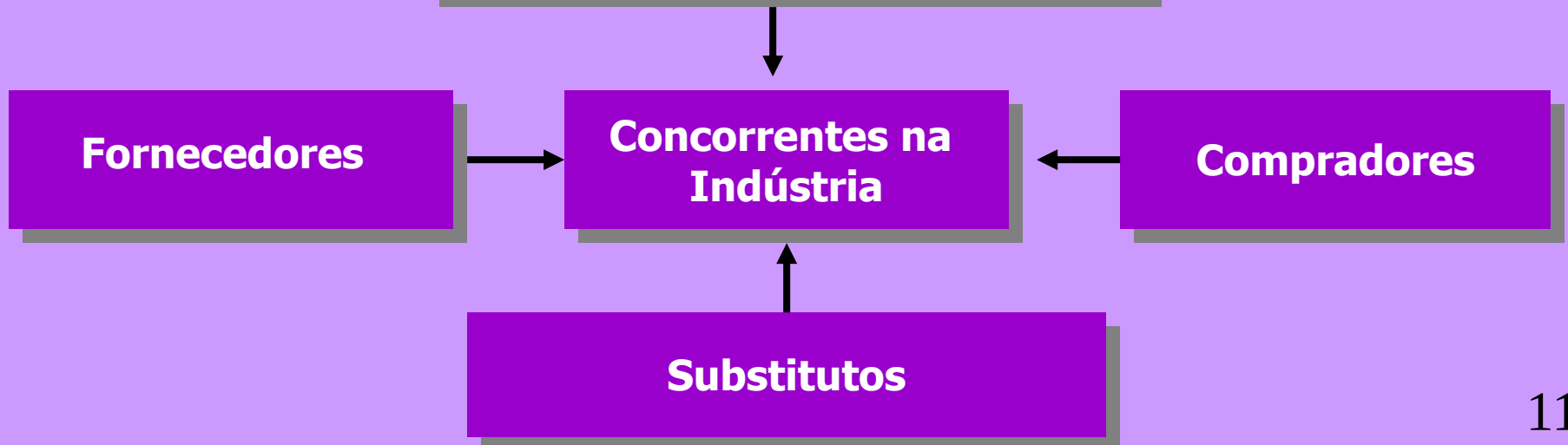


Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

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

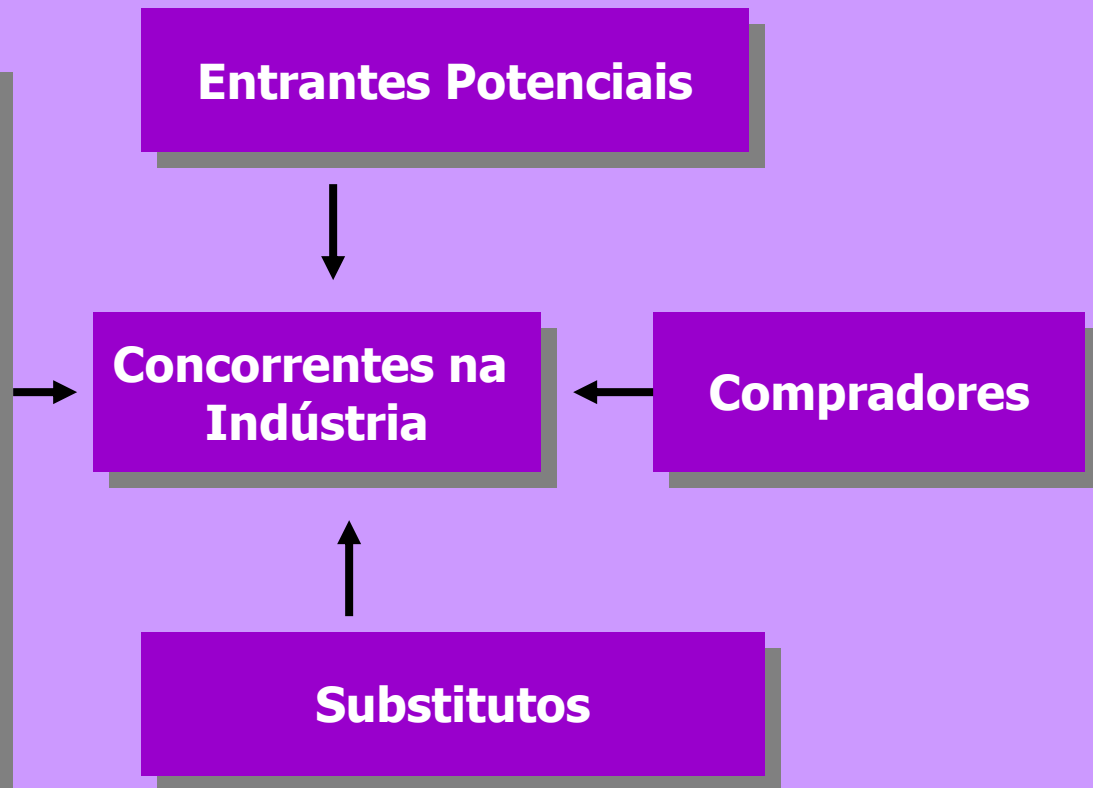


Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

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 para Análise de Concorrentes - Porter

O que orienta o concorrente

O que o concorrente está fazendo e pode fazer

Metas Futuras

Em todos os níveis gerenciais e em múltiplas dimensões

Hipóteses

Sobre si mesmo e sobre a indústria

Perfil de Resposta do Concorrente

O concorrente está satisfeito com sua atual posição?

Que movimentos ou mudanças de estratégia é provável que ele faça?

Onde ele é vulnerável?

O que irá provocar a maior e mais eficaz retaliação do concorrente?

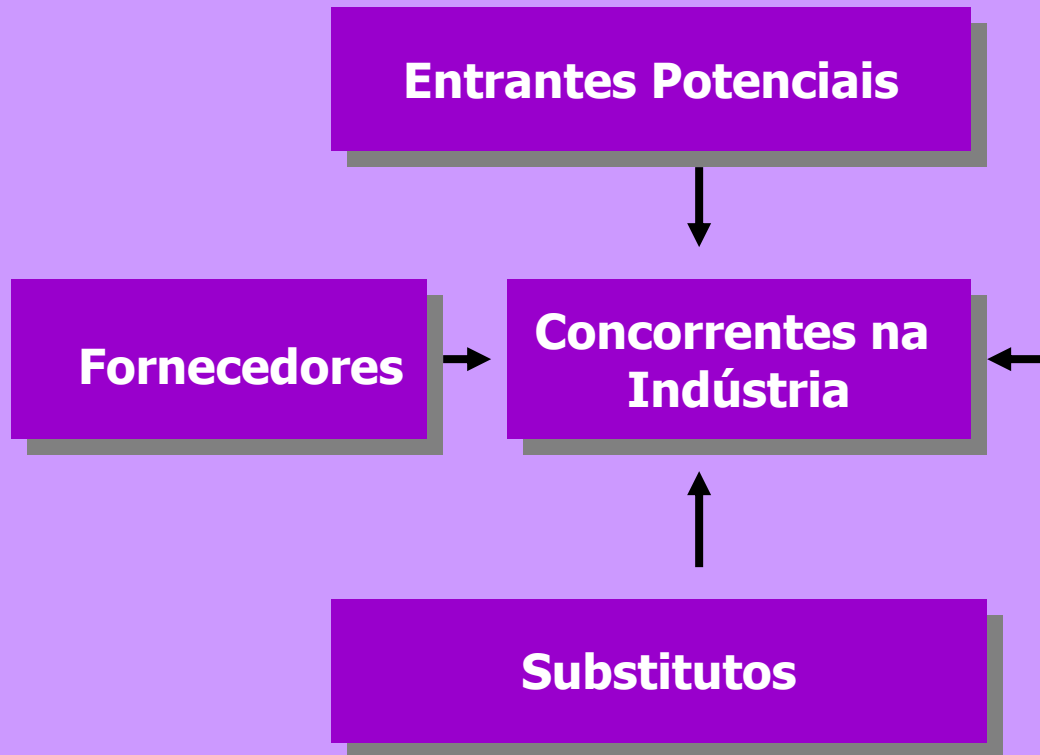
Estratégia corrente

Como a empresa está competindo hoje

Capacidades

Forças e fraquezas

Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

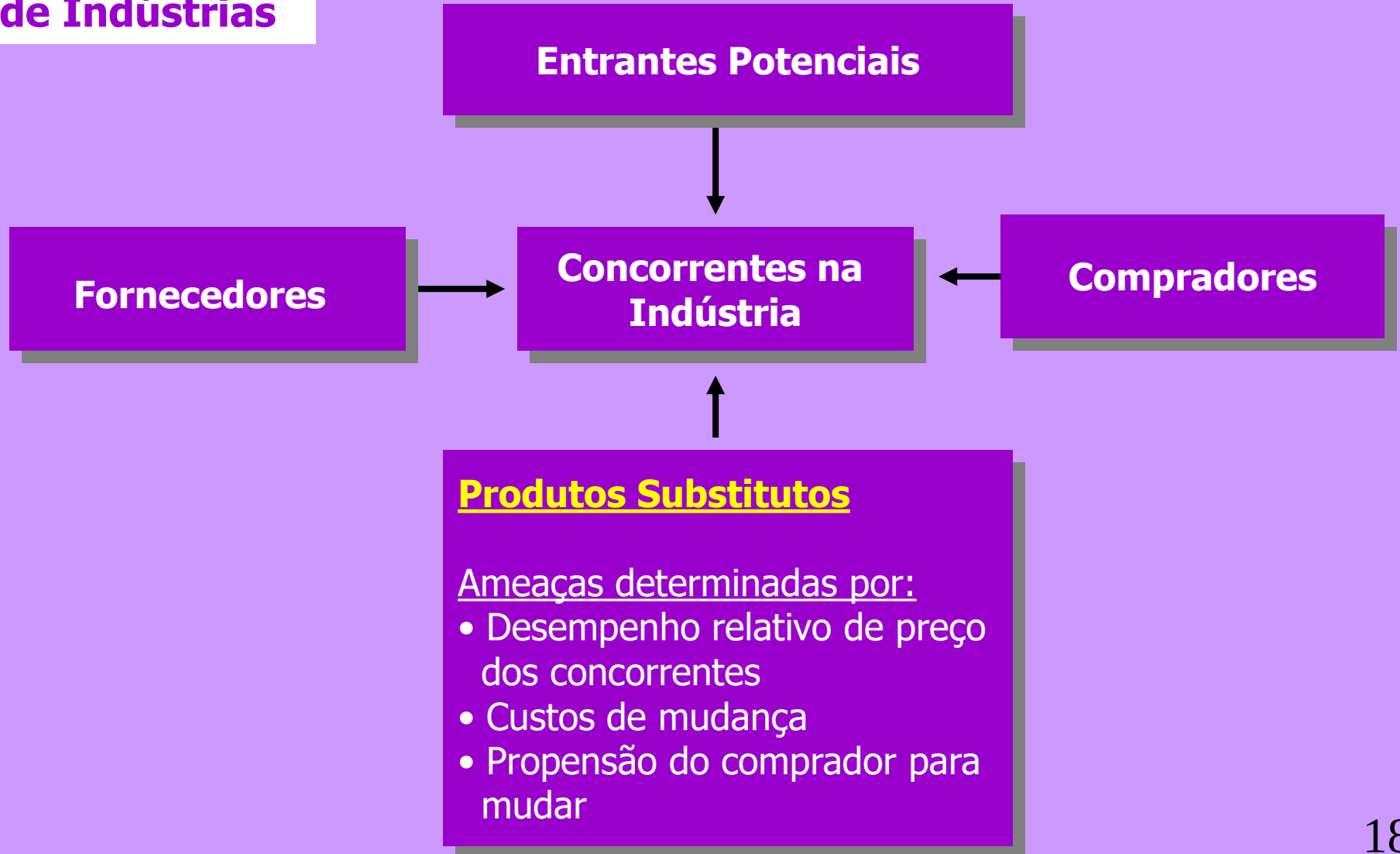


Compradores

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



Pergunta 3: O que está provocando mudança na estrutura competitiva da indústria?

As condições da indústria variam porque existe certas formas que fazem com que os participantes da indústria (concorrentes, clientes, fornecedores) alterem suas ações.

Forças propulsoras mais comuns 1

- **Mudanças na taxa de crescimento de longo prazo da indústria;**
- **Mudanças em quem compra o produto e na maneira de utilizá-lo;**
- **Inovação do produto;**
- **Inovação do processo;**
- **Inovação na comercialização;**
- **Entrada ou saída de grandes empresas;**
- **Difusão de Know-how técnico;**
- **Globalização crescente da indústria;**

Forças propulsoras mais comuns 2

- **Alterações nos custos e na eficiência;**
- **Surgimento de preferências do comprador por um produto diferenciado em vez de uma mercadoria (ou por um produto mais padronizado em vez de um produto fortemente diferenciado);**
- **Influência dos regulamentos e das mudanças nas políticas do governo;**
- **Mudança de problemas sociais, atitudes e estilos de vida;**
- **Redução da incerteza e dos riscos do negócio.**

Pergunta 4: Quais empresas estão na posição mais forte/mais fraca?

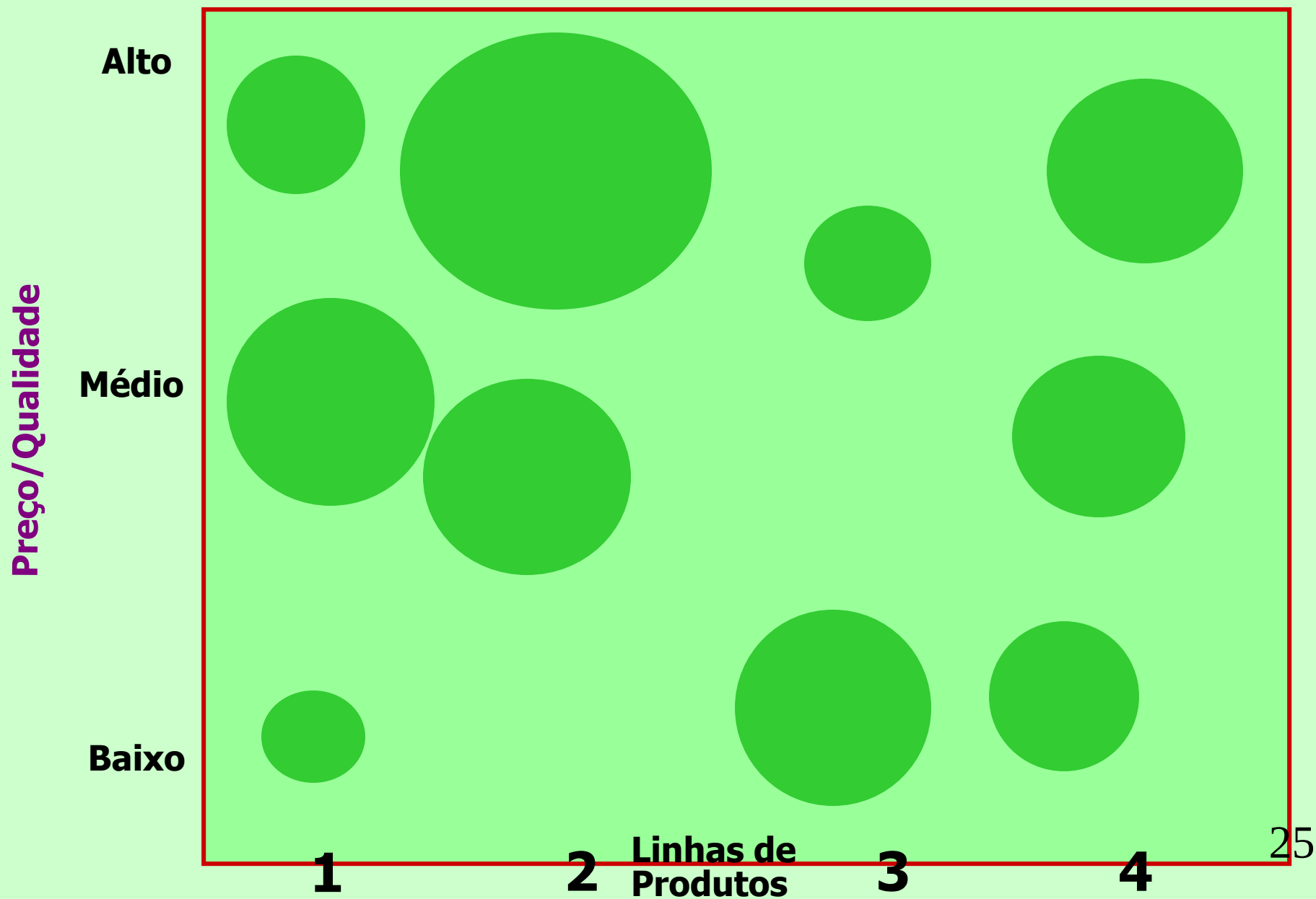
Mapas de Grupos Estratégicos 1

- Identifique as características competitivas que diferenciam cada grupo na indústria -as variáveis típicas são:
 - preço/qualidade (alta,média, baixa)
 - abrangência geográfica (local, regional, nacional, global)
 - grau de integração vertical (nenhuma, parcial, total)
 - linha de produtos (larga, estreita)
 - uso de canais de distribuição (um, alguns, todos)
 - graus de serviços oferecidos (modestos, limitados, todos os serviços)

Mapas de Grupos Estratégicos 2

- Coloque as empresas em um gráfico de duas variáveis utilizando pares destas características diferenciadas.
- Coloque no mesmo grupo estratégico as empresas que estiverem no mesmo espaço estratégico.
- Trace um círculo ao redor de cada grupo estratégico: tamanho de cada círculo proporcional à participação do grupo nas receitas totais de vendas da indústria.

Mapa de grupo estratégico na indústria de varejistas de ouro



Pergunta 5: Quais as mudanças estratégicas que os rivais provavelmente farão a seguir?

Categorização dos objetivos e estratégias dos concorrentes 1

Campo Competitivo	Intenção Estratégica	Objetivo de Participação de Mercado
Local	•Ser o líder dominante	•Expansão agressiva via aquisição e crescimento interno
Regional	•Alcançar o líder atual da indústria	•Expansão via crescimento interno (às custas das empresas rivais)
Nacional	•Estar entre os líderes da indústria (cinco maiores)	•Expansão via aquisição
Multinacional	•Ser um dos dez maiores	•Manter a participação atual (crescendo a taxa igual à média da indústria)
Global	•Subir um ou dois pontos na classificação da indústria	•Perder participação, se necessário, p/ atingir objetivos de lucros de curto prazo (ênfase na lucratividade e não no volume)
	•Alcançar o rival (não necessariamente o líder)	
	•Manter a posição	
	•Apenas sobreviver	

Categorização dos objetivos e estratégias dos concorrentes 2

Posição/Situação Competitiva	Postura Estratégica	Estratégia Competitiva
•Ficar mais forte •Bem entrincheirado: capaz de manter s/ posição atual •Encalhado •Procurando uma posição diferente no mercado (tentando deslocar-se de uma posição + fraca p/ uma posição + forte) •Lutando:perdendo terreno •Entrincheirando-se numa posição que possa ser mantida	•Principalmente ofensiva •Principalmente defensiva •Combinação de ofensiva e defensiva •Agressiva e arriscada •Conservadora	•Lutando pela liderança de custos baixos •Principalmente focalizada em um nicho de mercado: -Final alto -Final baixo -Geográfico -Compradores c/ necessidades especiais -Outros •Buscando a diferenciação c/ base em: -Qualidade, Serviço -Superioridade tecnológica -Envergadura da linha de produtos -Imagem e reputação -Experiência sensória -Outros atributos

**Pergunta 6: Quais são os fatores chave
para o sucesso competitivo?**

FCS - Fatores Chave de Sucesso

Tipos de fatores chave de sucesso

- **FCSs relacionados com a tecnologia**
- **FCSs relacionados com a fabricação**
- **FCSs relacionados com a distribuição**
- **FCSs relacionados com a comercialização**
- **FCSs relacionados com a habilidade**
- **Capacidade organizacional**
- **Imagem e Reputação**

Diagnóstico Interno

**Refletindo Estrategicamente
sobre a Situação da Empresa**

Análise da Empresa e Reflexão Estratégica

**Refletindo Estrategi-
camente sobre a
Indústria/Serviços-I/S
e as Condições
Competitivas**

**Refletindo Estrategi-
camente sobre a
Situação da Empresa**

**Quais são as Op-
ções Estratégicas
que a Empresa
Realisticamente
Tem?**

**Qual é a Melhor
Estratégia?**

A análise da situação da empresa é centrada na consideração das cinco perguntas seguintes:

- 1. Quão bem a estratégia presente está funcionando?**
- 2. Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa (SWOT)?**
- 3. Os preços custos da empresa são competitivos?**
- 4. Qual é o vigor da posição competitiva da empresa?**
- 5. Quais são os problemas estratégicos que a empresa enfrenta**

**Pergunta 1: Quão bem a estratégia presente
está funcionando?**

Principais Benefícios da Análise SWOT

1. Simplicidade

Treinamento técnico e habilidade técnicas não são exigidos. O analista precisa apenas de um conhecimento abrangente da empresa e do setor em que ela opera.

2. Custos mais baixos

Treinamento caro e, em alguns casos, departamentos inteiros podem ser eliminados ou reduzidos em virtude da simplicidade da análise SWOT.

3. Flexibilidade

Um sistema de informações de marketing não é necessário para o sucesso da análise SWOT. Entretanto, ela é capaz de incorporar o conteúdo de qualquer sistema de informações em sua estrutura de planejamento.

Principais Benefícios da Análise SWOT

4. Integração

A análise SWOT tem a habilidade de integrar e sintetizar várias fontes de informações.

5. Colaboração

A análise SWOT estimula a colaboração e a troca de informações entre os gerentes de diferentes áreas funcionais. Essa colaboração ajuda a revelar e a eliminar desentendimentos e preenche vazios, na análise, antes da finalização do processo de planejamento

Diretivas para uma análise SWOT produtiva 1

1. Fique focado

Uma análise única e ampla leva à generalizações significativas. Análises separadas para cada combinação produto/mercado são recomendadas.

2. Pesquise extensivamente os concorrentes

Embora os concorrentes das principais marcas sejam os mais importantes, a concorrência genérica relativa a produto e ao orçamento total não deve ser subestimada.

3. Colabore com as outras áreas funcionais

A análise SWOT promove o compartilhamento de informações e as perspectivas interdepartamentais. Esse cruzamento de idéias permite soluções mais criativas e inovadoras para os problemas de marketing.

Diretivas para uma análise SWOT produtiva 2

4. Examine os assuntos com base na perspectiva dos consumidores

As crenças dos consumidores sobre a empresa, seus produtos e atividades de marketing são criticamente importantes na análise SWOT. O temo consumidores deve ser amplamente definido para incluir clientes, funcionários, acionistas e outros públicos relevantes.

5. Separe os assuntos internos dos externos

Se um assunto existe, independentemente da empresa, deve ser classificado como externo. As estratégias e as táticas de marketing não são o mesmo que oportunidades de mercado.

Transformando clichês gerenciais comuns em forças e fraquezas potenciais

Clichê	Forças potenciais	Fraquezas potenciais
"Somos uma empresa antiga e de boa reputação"	Serviços pós-venda estável Experiente Confiável	Antiquada Inflexível Não inovadora
"Somos um grande fornecedor"	Linha produtos abrangente Especialização técnica Estabilidade fornecimento Alto status	Burocrática Lida apenas com grandes clientes Impessoal
"Temos uma linha de produtos abrangentes"	Ampla variedade Única fonte fornecedora Conveniente	Sortimento s/profundidade Experiência limitada em produtos específicos
"Somos o padrão do setor"	Produto amplamente adotado Alto status e imagem Boa alavancagem de marketing	Vulnerável a mudanças tecnológicas Visão limitada da concorrência potencial

Análise SWOT

Análise SWOT: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats)

Análise de SWOT- o que deve ser observado para avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa



Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT

Forças potenciais internas

- Recursos financeiros abundantes
- Alguma competência distintiva
- Bem conhecida como líder de mercado
- Economia de escala
- Tecnologia própria
- Processos patenteados
- Custos mais baixos
- Boa imagem de mercado
- Talento gerencial superior
- Habilidades de marketing melhores
- Qualidade de produto notável
- Parcerias com outras empresas
- Boa experiência em distribuição
- Comprometida com os funcionários

PONTOS FORTES INTERNOS POTENCIAIS

- Competência básica em áreas chave
- Recursos financeiros adequados
- Bem vista pelos compradores
- Líder de mercado reconhecida
- Estratégias de áreas bem concebidas
- Acessos a economias de escalas
- Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas
- Tecnologia patenteada
- Vantagens de custos
- Melhores campanhas de propaganda
- Habilidades de invocação dos produtos
- Gerência comprovada
- Vanguarda na curva de experiência
- Melhor capacidade de fabricação
- Habilidades tecnológicas
- Outros

Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT

Fraquezas internas potenciais

- Falta de direção estratégica
- Poucos gastos em Pesquisa e Desenvolvimento
- Linha de produtos muito estreita
- Distribuição limitada
- Custos mais altos
- Produtos desatualizados
- Problemas operacionais internos
- Imagem de mercado fraca
- Experiência da administração limitada
- Funcionários mal treinados
- Valores e processos

PONTOS FRACOS INTERNOS POTENCIAIS

- Falta de rumo estratégico claro
- Instalações obsoletas
- Lucratividade abaixo da média
- Falta de profundidade e talento gerenciais
- Ausência de algumas habilidades chave e de competência
- Pouca experiência na implementação de estratégia
- Incomodada com problemas operacionais internos
- Atrasada em termos de P&D
- Linha de produtos muito estreita
- Rede de distribuição fraca
- Habilidade de comercialização abaixo da média
- Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégias
- Custos unitários gerais altos em relação aos concorrentes chave
- Outros

Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT

Oportunidades potenciais externas

- Crescimento de mercado rápido
- As empresas rivais são complacentes
- Mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores
- Aberta aos mercados estrangeiros
- Uma empresa rival enfrenta dificuldades
- Encontrados novos usos do produto
- Boom econômico
- Desregulamentação
- Nova tecnologia
- Mudanças demográficas
- Outras empresas procuram alianças
- Alta mudança de marca
- Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto
- Novos métodos de distribuição

OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS

- Serve grupos adicionais de cliente
- Entra em novos mercados ou segmentos
- Expande a linha de produtos para atender uma faixa maior das necessidades dos clientes
- Diversifica em produtos relacionados
- Integração vertical (para frente ou para trás)
- Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros alternativos
- Complacência entre as empresas rivais
- Crescimento mais rápido do mercado
- Outros

Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT

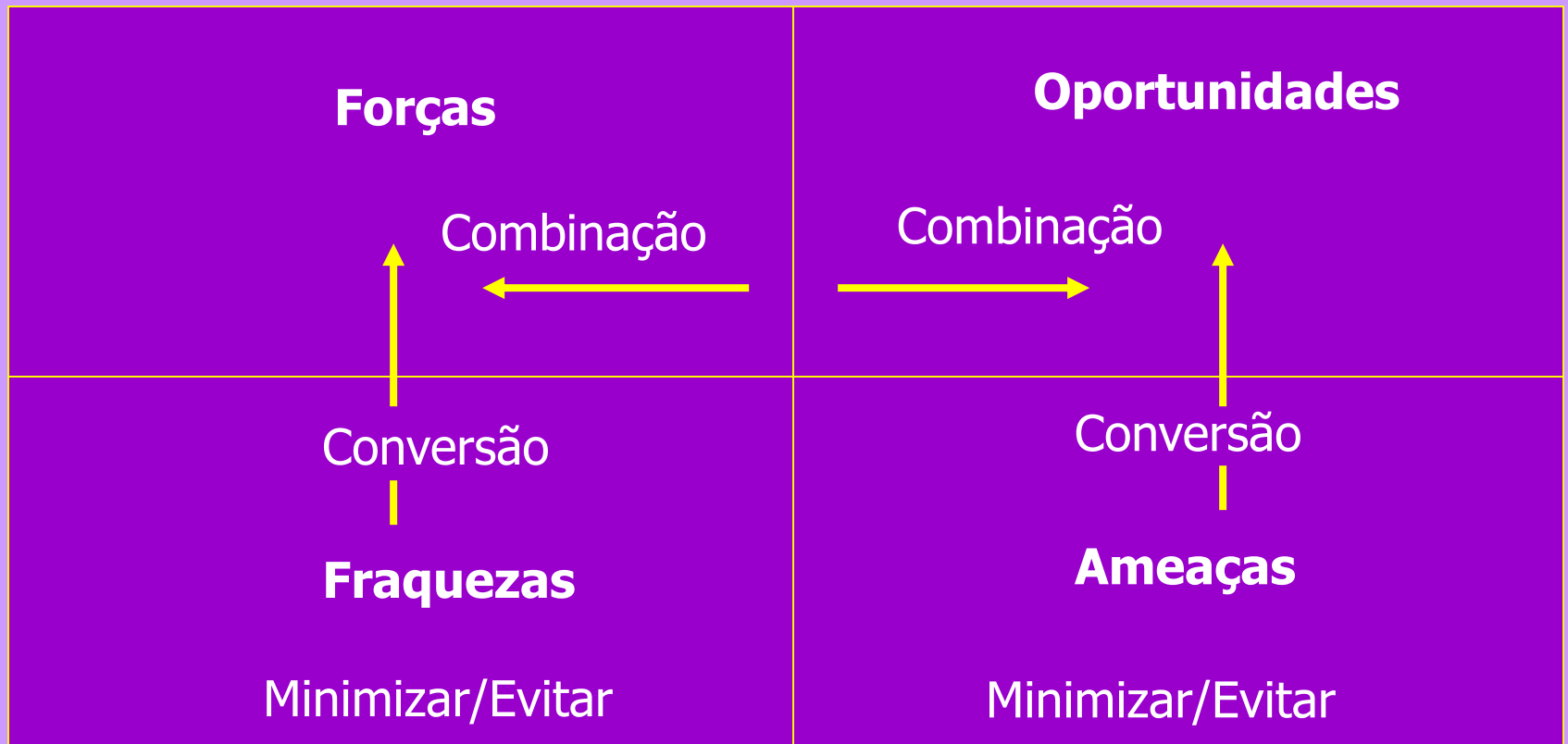
Ameaças externas potenciais

- Entrada de concorrentes estrangeiros
- Introdução de novos substitutos
- Ciclo de vida do produto em declínio
- Mudança das necessidades/gostos dos consumidores
- As empresa rivais adotam novas estratégias
- Aumento da regulamentação
- Recessão
- Nova tecnologia
- Mudanças demográficas
- Barreiras ao comércio exterior
- Mal desempenho das empresas associadas

AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS

- Entrada de concorrentes estrangeiros com custos baixos
- Elevação das vendas de produtos substituídos
- Crescimento mais lento de mercado
- Mudanças adversas nas taxas de cambio internacionais e as políticas comerciais de governos estrangeiros
- Exigências legais onerosas
- Crescimento de poder de barganha de clientes e fornecedores
- Mudanças nas necessidades e nos gostos de compradores
- Mudanças demográficas adversas
- Outras

Matriz SWOT



Exemplo de Análise SWOT

**Esta análise foi realizada por um varejista de calçados.
As avaliações de cada célula são baseadas nas
percepções dos consumidores.**

M = magnitude do elemento
I = Importância do elemento
R = avaliação final do elemento

Escala de magnitude: varia de +3 para o mais favorável a -3 para o mais desfavorável.

Escala de importância: varia de 3 (maior importância) a 1 (menor importância).

Avaliação quantitativa dos elementos de uma Matriz SWOT

Forças

	M	I	=	R
Reputação por qualidade	3	3		9
Serviço excelente	3	3		9
Localização de alto tráfego de carros	3	2		6
Localização de alto poder aquisitivo	2	2		4
Catálogo J&M excelente	3	1		3
Bom nível de repetição de compra	2	1		1

Fraquezas

	M	I	=	R
Má localização	-3	3		-9
Pouca passagem de pedestres	-3	3		-9
Os calçados são caros	-3	2		-6
A promoção do J&M destaca as características e não os benefícios de posse	-2	2		-4

Avaliação quantitativa dos elementos de uma Matriz SWOT

Oportunidades

	M	I	=	R
Demanda por bons serviços	3	3		9
Demanda por alta qualidade e valor	3	3		9
Consumidores com pouco tempo	2	3		6
Sem concorrentes de alta qualidade na área	2	3		6
As mulheres são as maiores compradoras	3	2		4
População da área em crescimento	2	2		4

Ameaças

	M	I	=	R
Os consumidores são sensíveis a preço	-3	3		-9
Não há varejistas complementares no shopping center	-3	3		-9
Diminuição dos gastos em roupas e acessórios	-2	2		-4
Popularidade da ressolagem de calçados	-2	1		-2

Matriz de Crescimento-Participação do BCG

BCG - Boston Consulting Group

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	Estrela Entrada de caixa - alta Saída de caixa - alta	Aposta Entrada de caixa - baixa Saída de caixa - alta
Crescimento Lento	Vaca Leiteira Entrada de caixa - alta Saída de caixa - baixa	Cachorro Entrada de caixa - baixa Saída de caixa - ?

Matriz Produto x Mercado - Ansoff

		Produto Atual	Novo Produto
Missão Atual		Penetração de Mercado Produto Atual Mercado Atual	Desenvolvimento de Produto Produto Novo Mercado Atual
	Nova Missão	Desenvolvimento de Mercado Produto Atual Mercado Novo	Diversificação Produto Novo Mercado Novo

55

ESCOLA DO DESIGN - DEBATE

1. MODELO BÁSICO DA ESCOLA DO DESIGN;
2. PREMISSAS DA ESCOLA DO DESIGN;
3. CRÍTICA DA ESCOLA DO DESIGN;
4. CONTEXTOS E CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA DO DESIGN.

ESCOLA DO DESIGN

1. MODELO BÁSICO DA ESCOLA DO DESIGN

- Avaliações das situações externa e interna da empresa;
- Análise das oportunidades e ameaças e análise das forças e fraquezas;
- Análise SWOT. Qual é a palavra que substitui a palavra DESIGN?

2. PREMISSAS DA ESCOLA DO DESIGN

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
- A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal;
- O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual;
- O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
- Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples;
- Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

ESCOLA DO DESIGN

3. CRÍTICA DA ESCOLA DO DESIGN

- Avaliação de pontos fortes e pontos fracos: passando ao largo do aprendido;
- A Estrutura segue a Estratégia;
- Tornar a estratégia explícita: promover a inflexibilidade;
- Separação entre formulação e implementação: separar pensamento de ação;

4. CONTEXTOS E CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA DO DESIGN

- Um cérebro pode, em princípio, lidar com todas as informações relevantes para a formação da estratégia;
- Esse cérebro é capaz de ter conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação em questão;
- O conhecimento relevante deve ser estabelecido antes que uma nova estratégia pretendida tenha de ser implementada – em outras palavras, a situação precisa permanecer relativamente estável ou, no mínimo, previsível.