

PCC-3501 - Importância estratégica da tecnologia e da gestão na produção de obras civis

Professor: Francisco Ferreira Cardoso

Aula 3:

Análise das Cinco Forças Competitivas

Estratégia e planejamento estratégico

Construção de valor

Matriz GE (Competitividade x Atratividade)

Análise de SWOT

Objetivos estratégicos

Fatores Chave de Sucesso

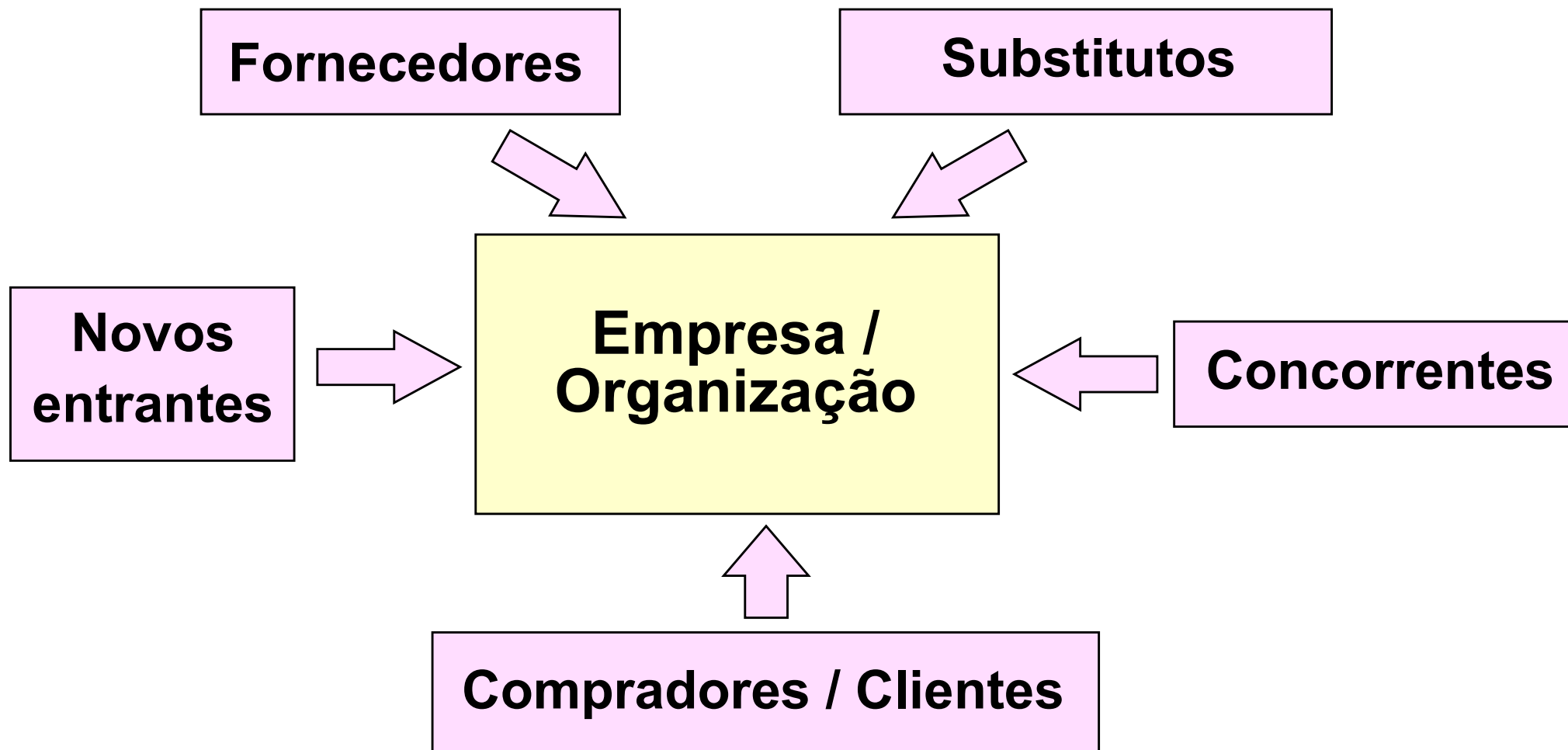
Conceito:

 **Cinco Forças
Competitivas (Porter)**

CONCLUSÃO da aula passada:

Melhorar a capacidade competitiva de uma empresa **NÃO DEPENDE APENAS DELA (fatores internos), **MAS TAMBÉM** de fatores ligados à estrutura do setor / cadeia produtiva e ao ambiente externo (fatores externos).**

5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):

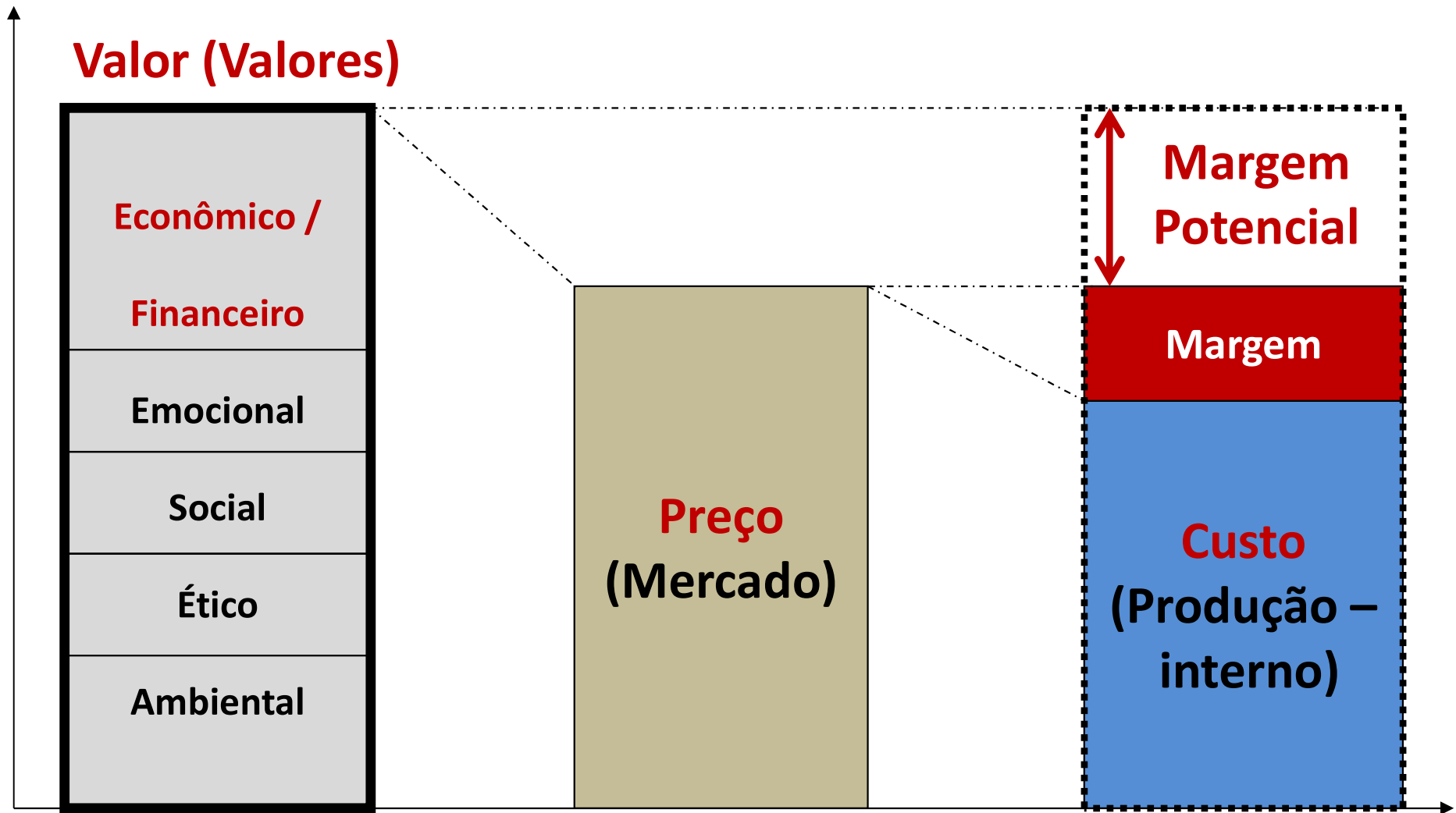


PORTER (1989)

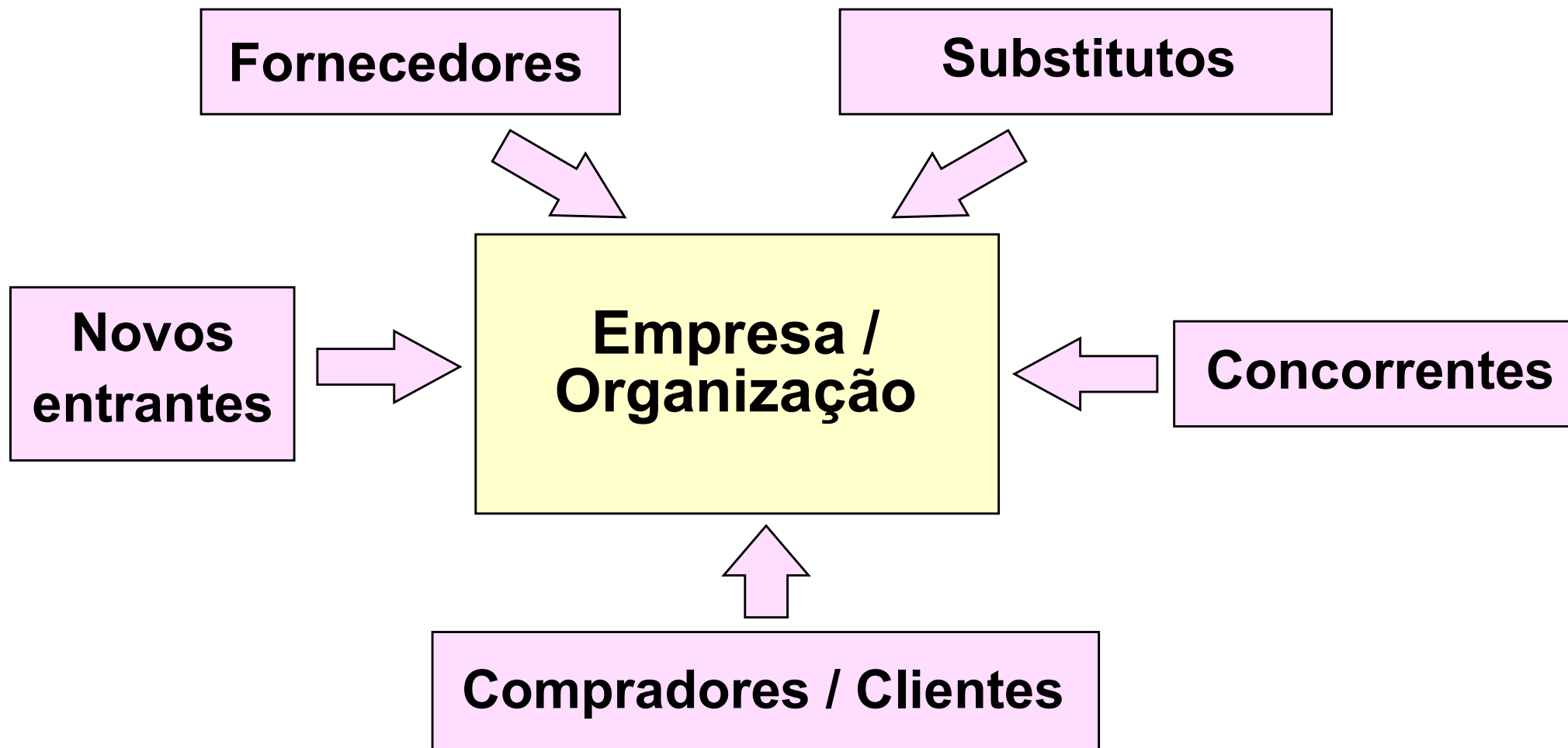
Competir por lucros: que forças controlam a sua lucratividade?

Vantagem competitiva

Valor → Preço → Custo → Margem (por quanto tempo?)



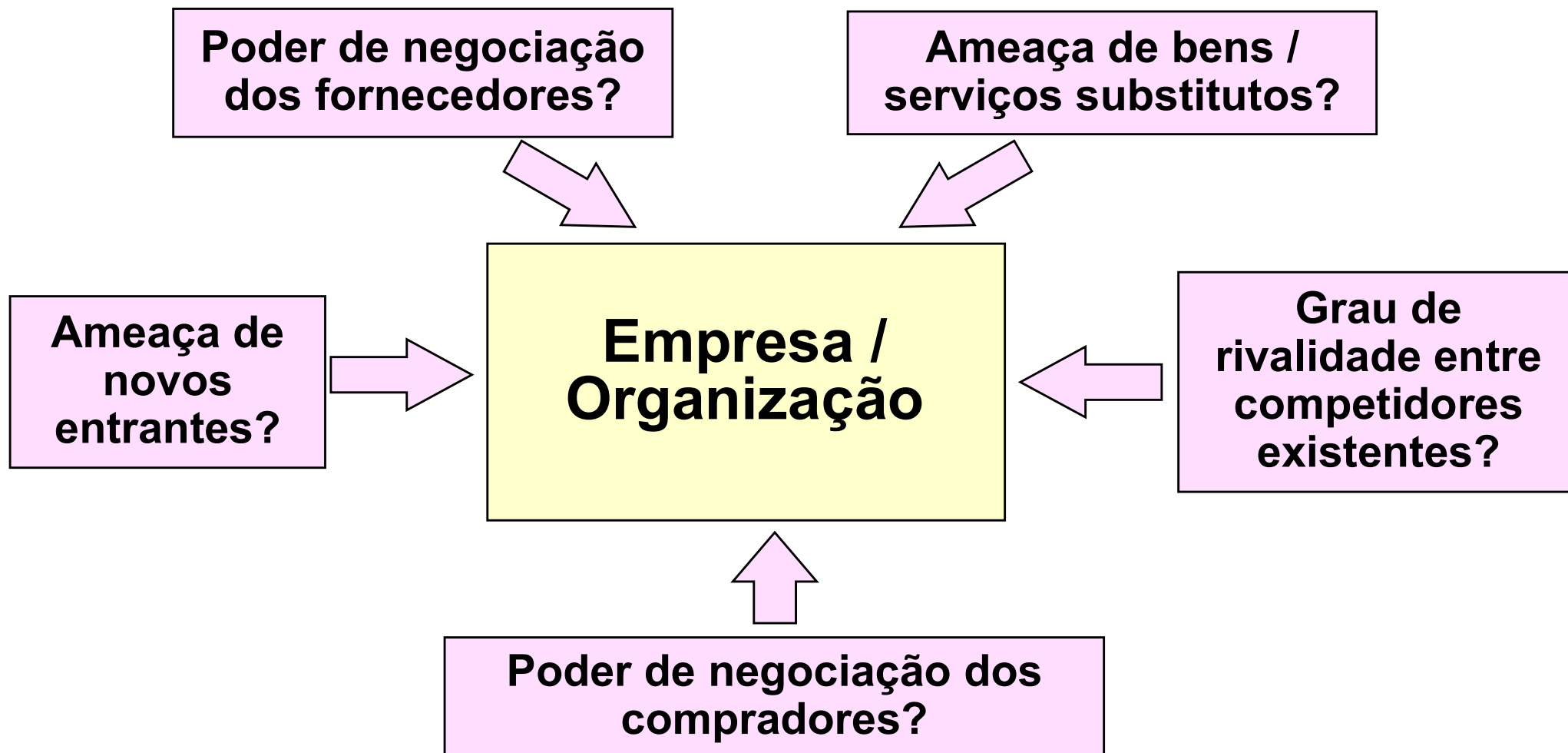
5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):



PORTER (1989)

Competir por lucros: que forças controlam a sua lucratividade?

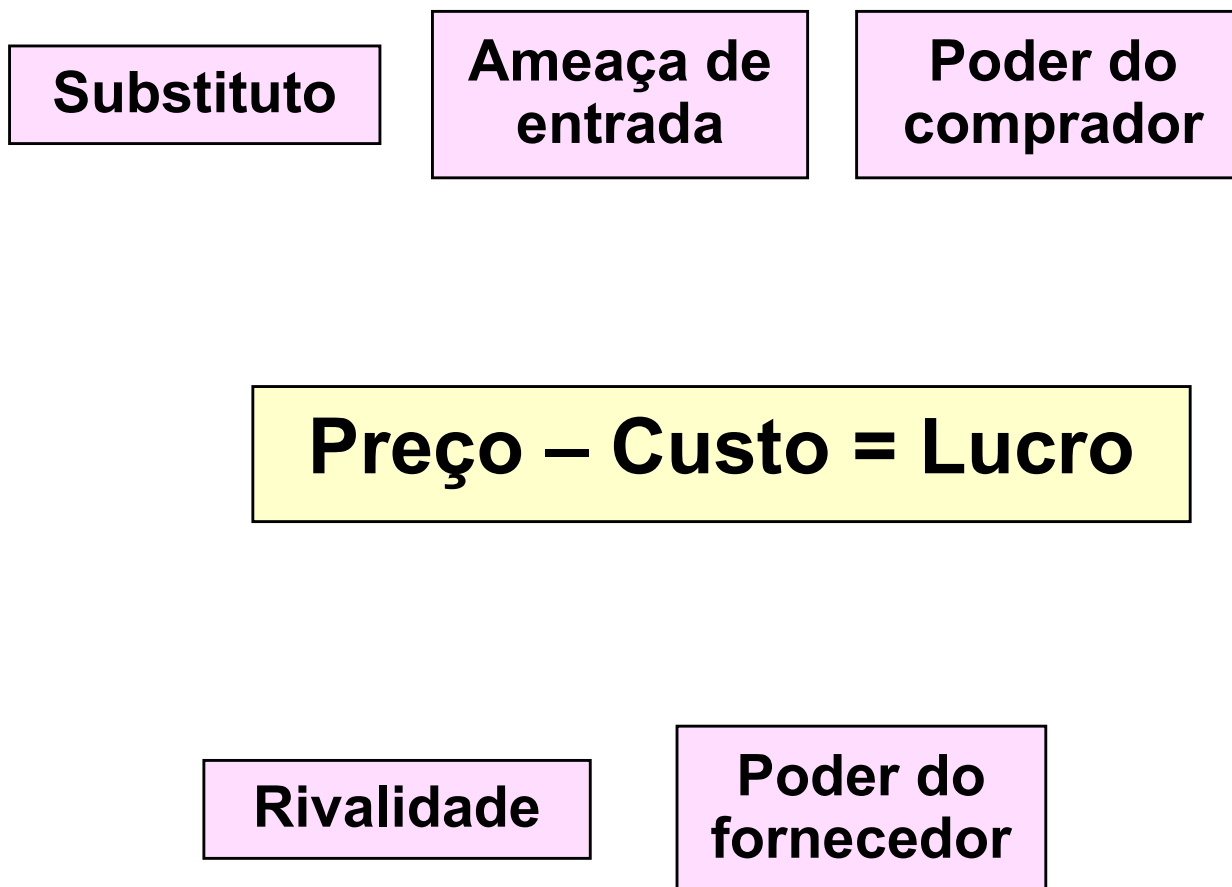
5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):



PORTER (1989)

Competir por lucros: que forças controlam a sua lucratividade?

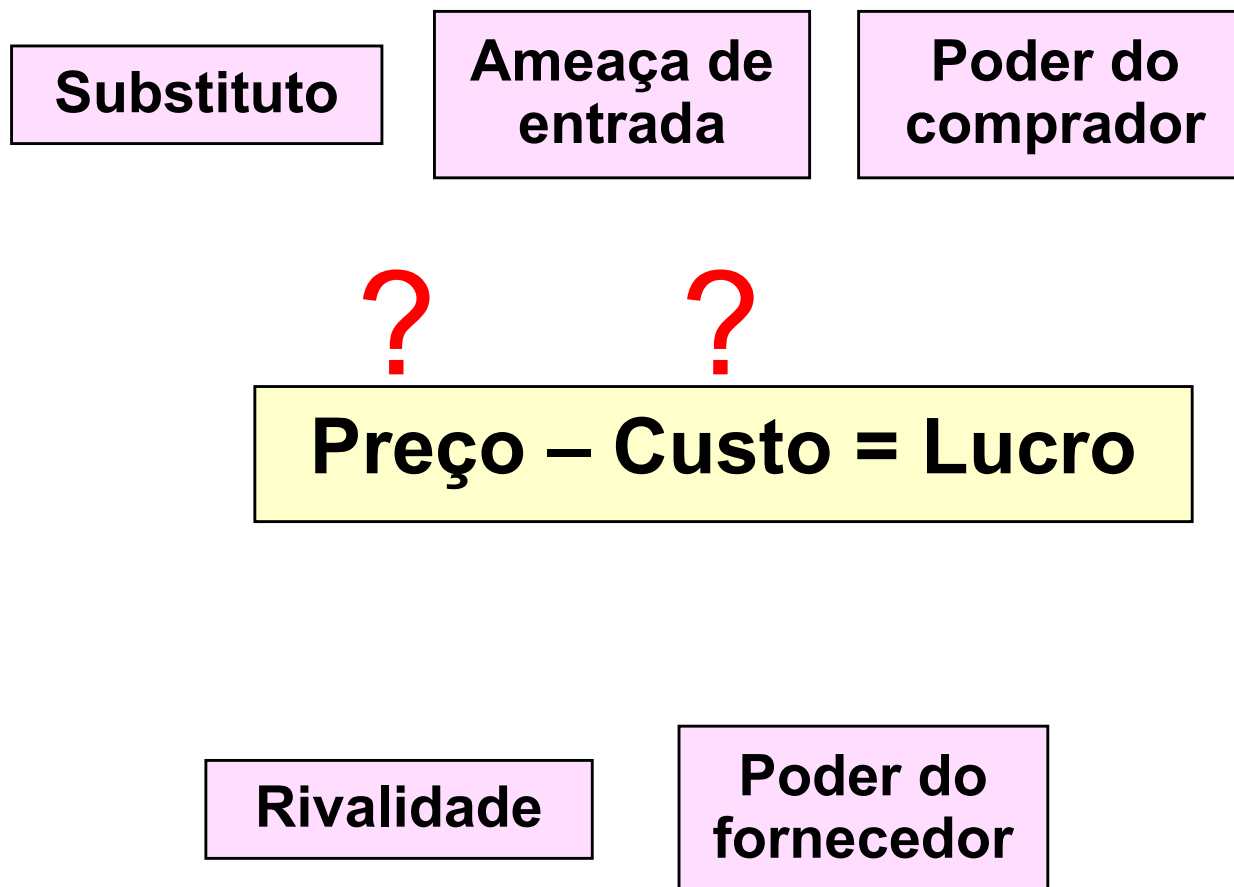
5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):



MAGRETTA (2012)

Que forças controlam a sua lucratividade?

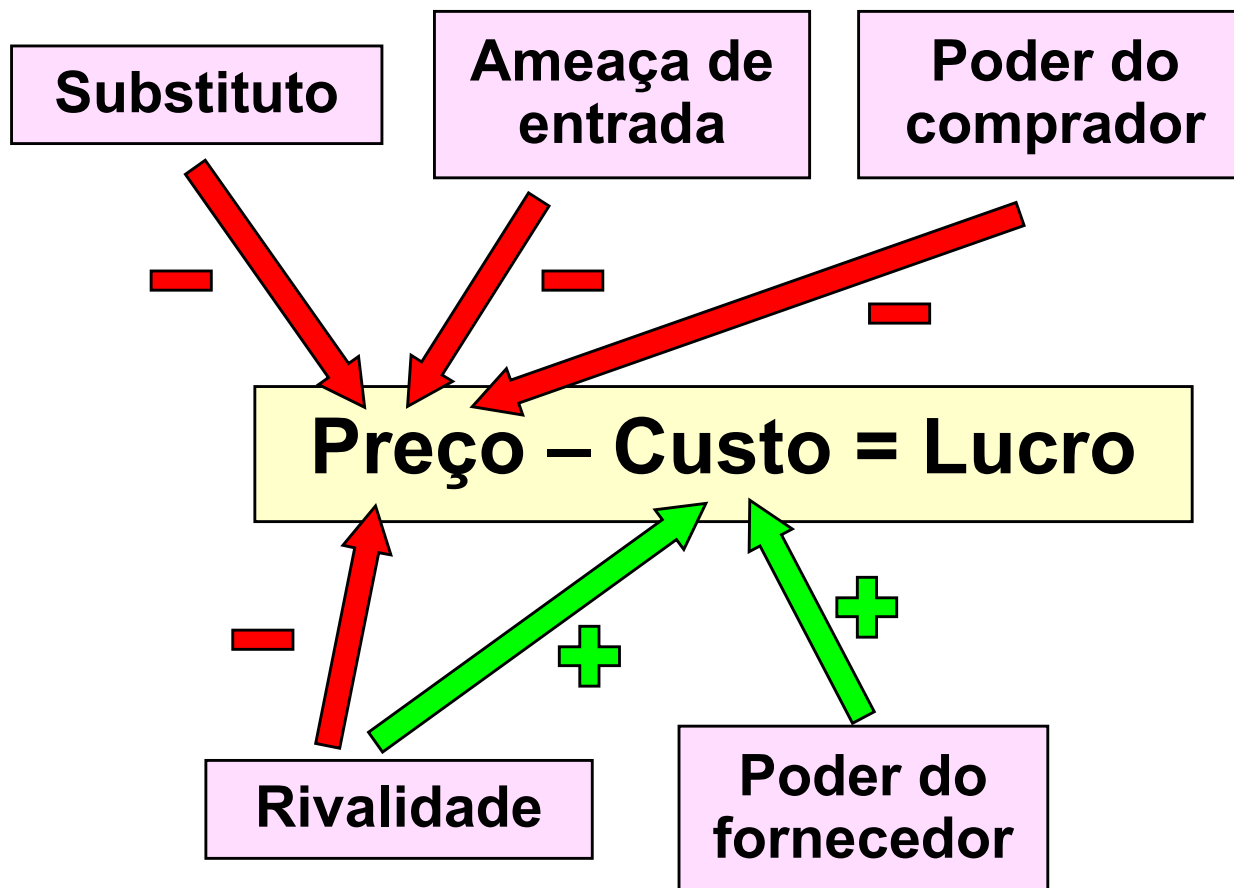
5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):



MAGRETTA (2012)

Que forças controlam a sua lucratividade?

5 Forças Competitivas atuantes em um setor (segmento ou mercado):



MAGRETTA (2012)

Que forças controlam a sua lucratividade?

Conclusão 1: Quanto mais poderosa a força, mais pressão ela exerce sobre preços ou custos, ou ambos, e, portanto, menos atraente é o setor para os nele estabelecidos.

Conclusão 2: A estrutura determina como se divide o valor econômico criado por um setor – quanto é captado pelas empresas do setor em comparação com clientes, fornecedores (distribuidores), substitutos e possíveis entrantes.

Conclusão 3: As empresas competem por lucro com concorrentes diretos, mas também com clientes, fornecedores, possíveis novos entrantes e substitutos.

Conclusão 4: A **estratégia** pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou a identificação de uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas.

O que é estratégia?

***E planejamento
estratégico?***

“Estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá.”

“É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar, já que ninguém pode fazer tudo” → →

→ → “A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as [5] forças competitivas ou a identificação de uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas.”

“É definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, na qualidade ou na conveniência (jamais no preço porque é só um detalhe), na amplitude ou na delimitação do campo de ação.”

(Porter, 2000) (Magretta, 2012)

Estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

(Oliveira, 1991)

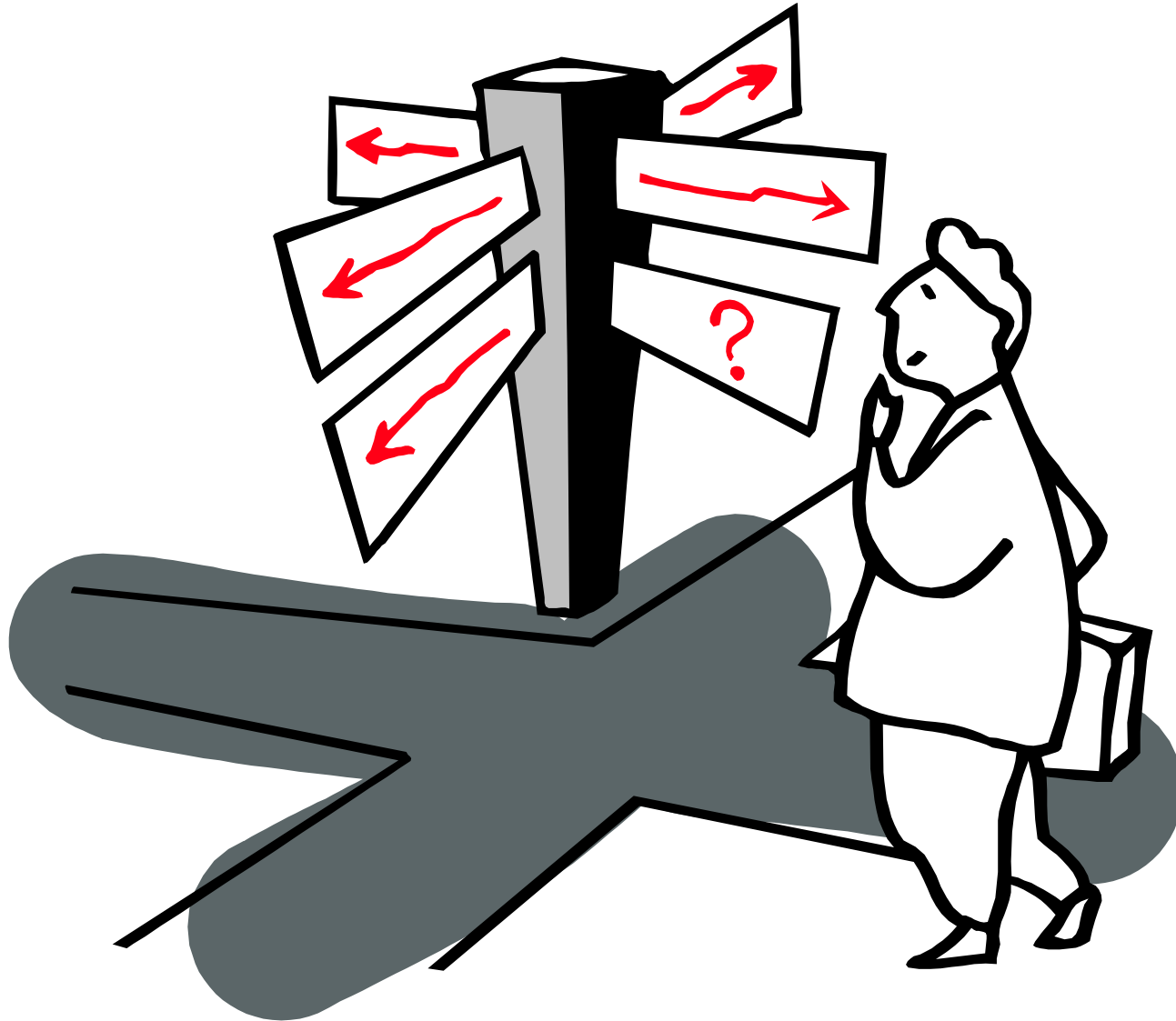
O que é Estratégia

- ❑ Posição exclusiva
- ❑ Atividades bem organizadas e otimizadas
- ❑ Atividades compatíveis que se integram em um sistema
- ❑ *Tradeoffs* claros
- ❑ Manutenção de posição, mas com aprimoramentos contínuos e consistentes

O que NÃO é Estratégia

- ❑ Busca incessante pelas melhores práticas
- ❑ *Benchmarking*
- ❑ Agilidade (Requisito)
- ❑ Flexibilidade (Requisito)
- ❑ Reestruturação
- ❑ Fusões / Consolidação
- ❑ Alianças / Parcerias (Req.)
- ❑ Internet

Estratégia:

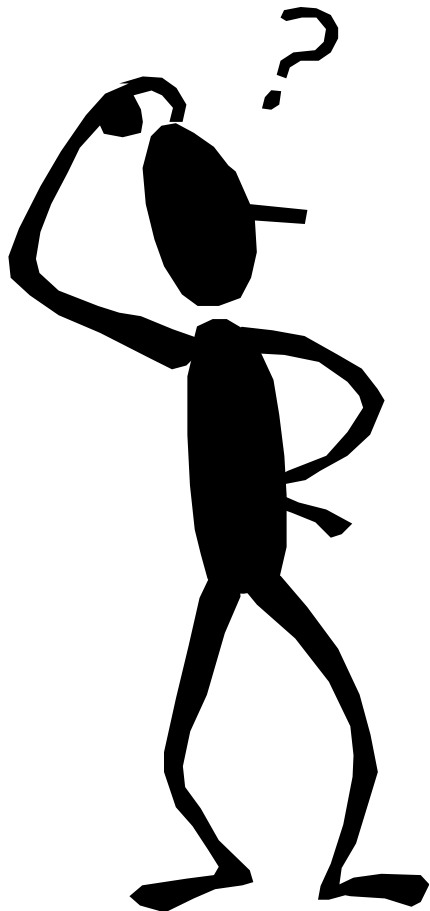


Estratégia Competitiva.

O que é isso ?

Competitividade =
capacidade de competir de
forma duradoura.

Estratégia =
“Padrão para tomada de
decisão.”



Estratégia competitiva: conceituação

“A estratégia competitiva (da empresa) é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor industrial, onde ocorre a competição. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.”

M. Porter (1989)

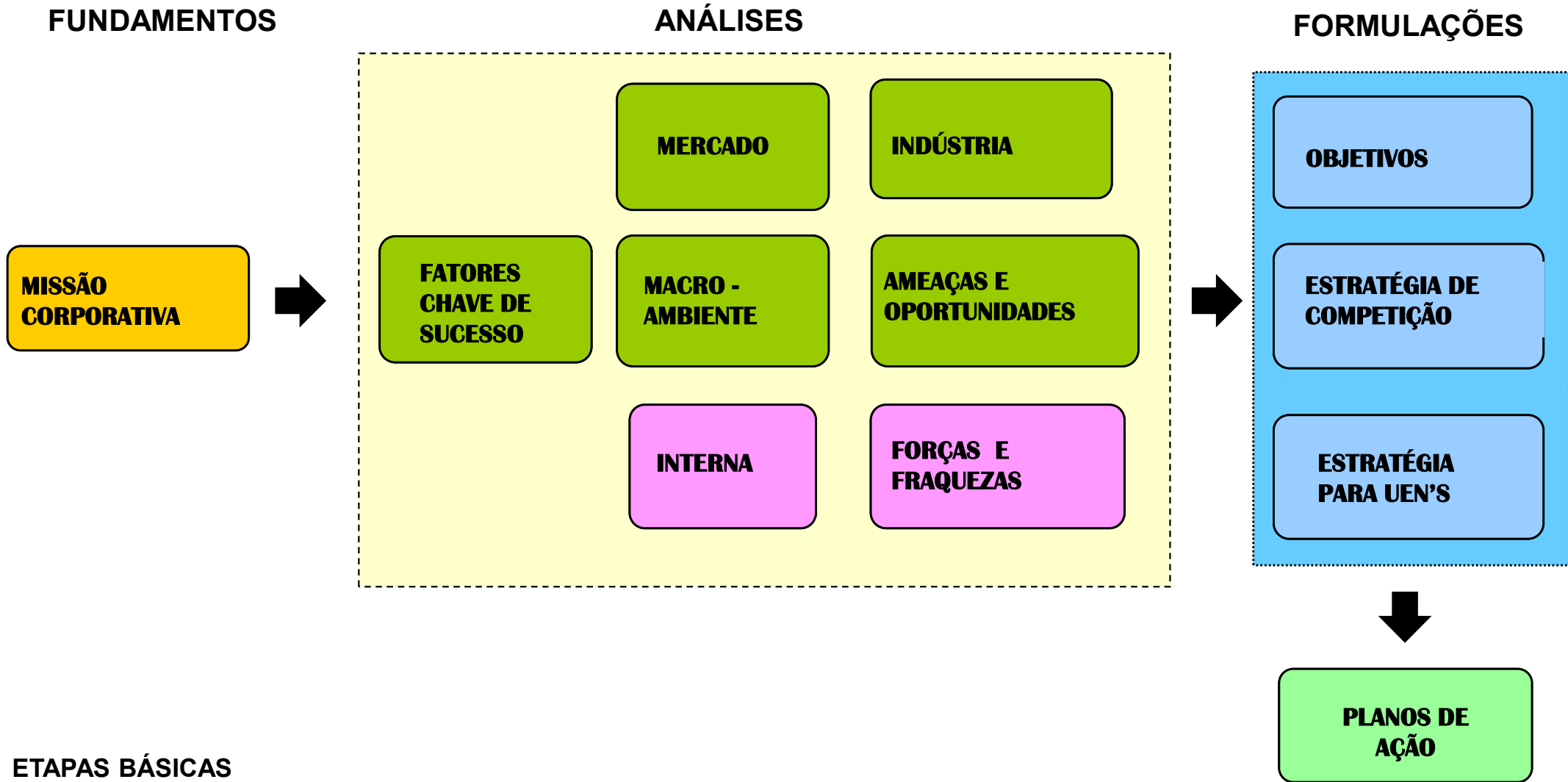
Planejamento estratégico é:

- Um **processo**
- **Pensando no futuro**
- Define padrão para tomada de decisões
(**define melhores caminhos**)
- **Afeta a empresa como um todo**
- Tem que levar em conta a **cadeia produtiva** e o **mercado** (posicionamento; nicho)
- É **amplo**, apresenta **riscos** e é **pouco flexível**
- Dele decorrem **objetivos** e **metas de longo prazo** a serem alcançadas e **planos de ação** para tanto

Conceito

- “Planejar” (definir e antecipar o futuro desejado) com uma visão estratégica (ampla, definindo “os caminhos” a seguir).
- Implica em foco, visão empresarial abrangente e metodologia.

Fluxo do Planejamento Estratégico

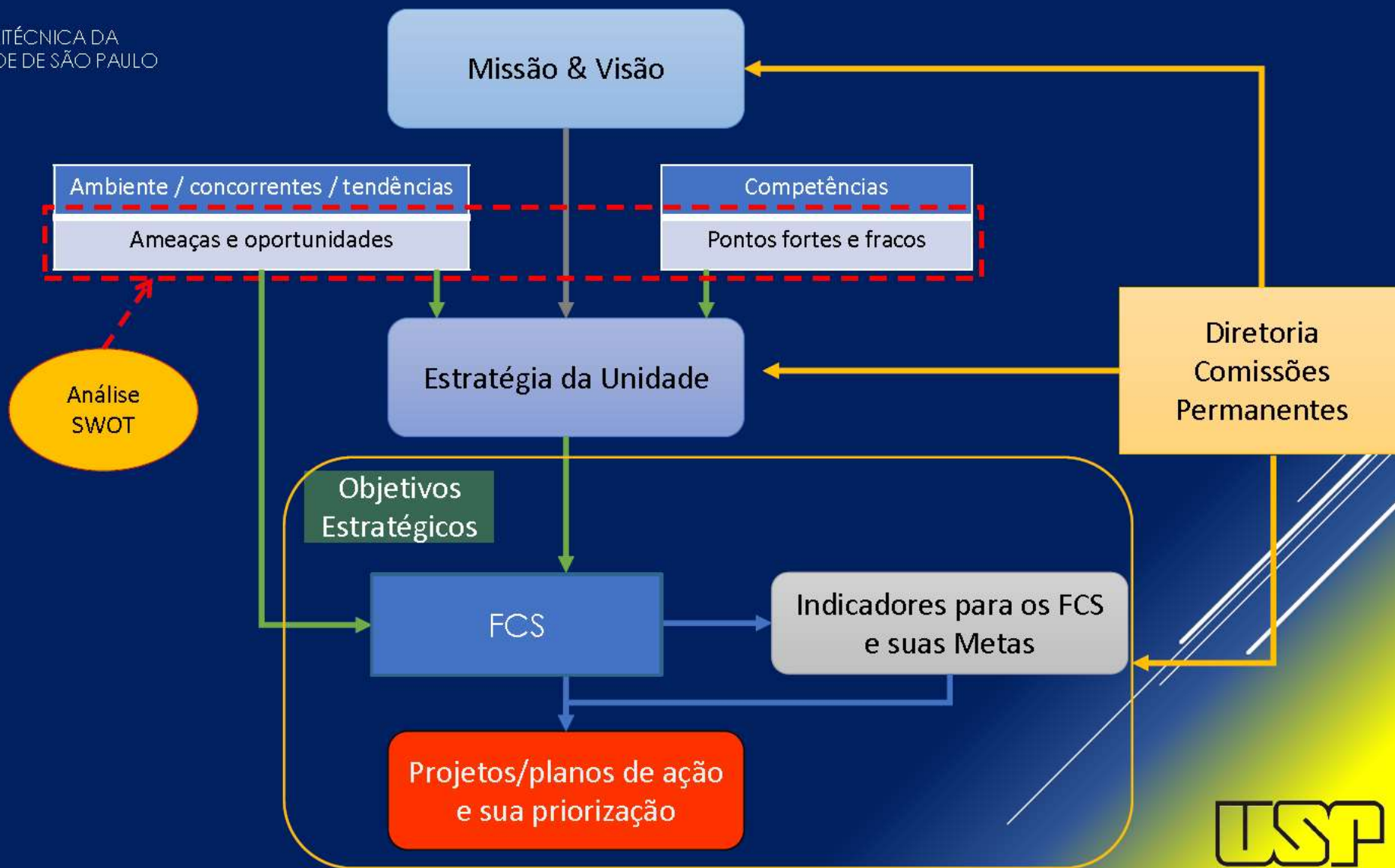


ETAPAS BÁSICAS

Prof. Evandro César Tenca - Pós-TGP – TG-201



5. VISÃO GERAL DO MÉTODO



VISÃO

- ✓ Expectativa e os desejos da alta administração, no mais longo período de tempo.
- ✓ Exige análise de aspectos internos e externos da empresa.

“Ser rentável, atuar em diferentes regiões, não ficar com capacidade ociosa de produção.”

MISSÃO

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Onde se quer chegar com a empresa?
- Qual o negócio da empresa?
- Em que atividades concentrar os esforços?

“Atender às necessidades dos clientes, aprimorando e reduzindo o preço de seus produtos, para conquistar novos mercados.”

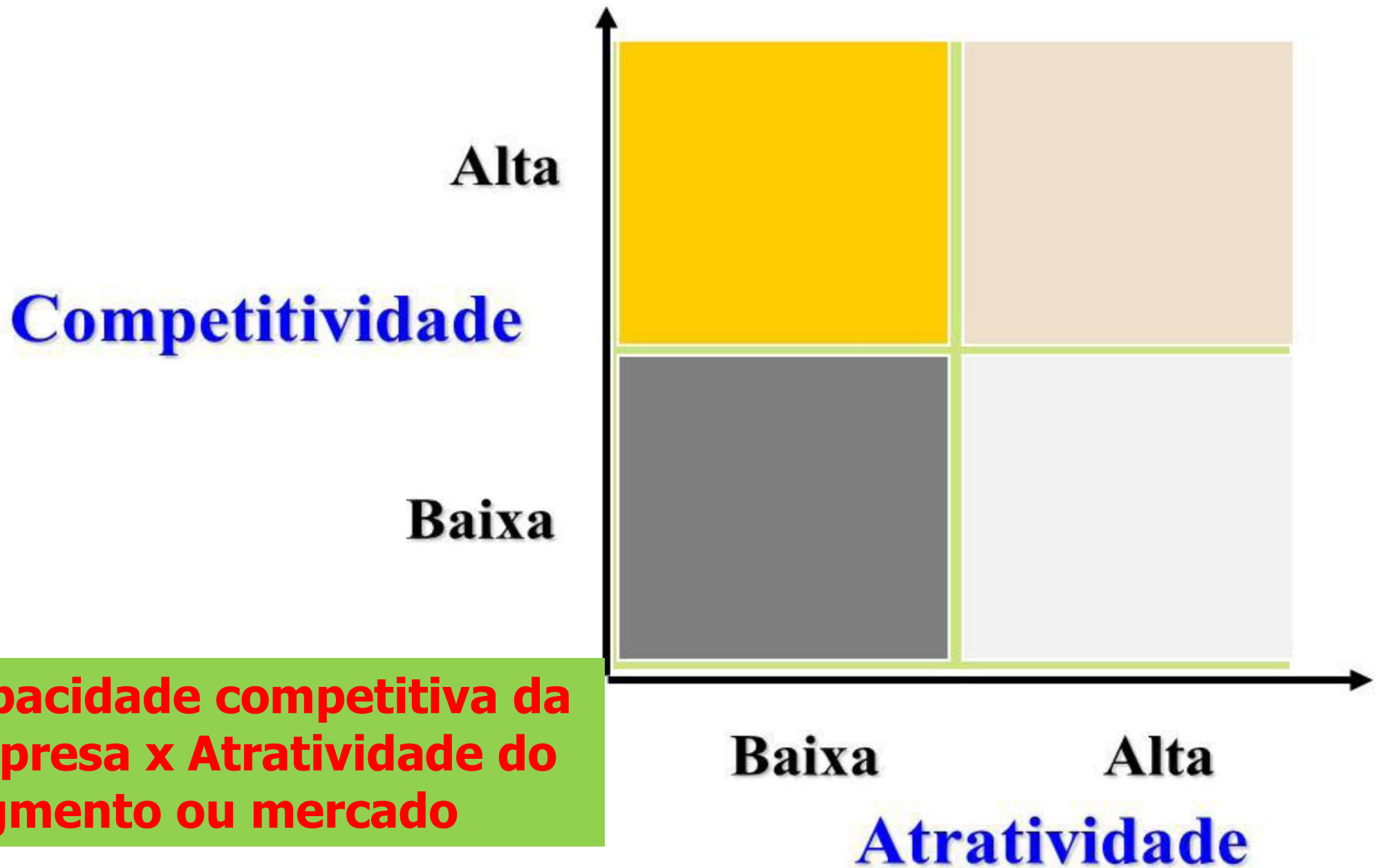
MISSÃO

- Qual é a razão de ser da empresa?

- Onde **Visão de Futuro, mas dentro**
- Qual **de um horizonte de tempo**
- Em **estabelecido.** ?

*“Até **Supõe definição de cenários.** ES,
aprimorando e reduzindo o preço de
seus produtos, para conquistar novos
mercados.”*

Matriz GE - Competitividade x Atratividade



Capacidade competitiva da empresa x Atratividade do segmento ou mercado

Conceito

- **Atratividade** é o grau de interesse que um determinado mercado ou segmento estratégico atual ou novo, real ou potencial desperta na empresa na busca do cumprimento de seu propósito. Ela é avaliada em três níveis: alta, média e baixa.
- é fundamental definir o propósito da companhia
- Dificuldade de definir atratividade em face do ciclo longo da atividade imobiliária
- **Competitividade** é o resultado da avaliação comparativa do confronto entre a organização contra seus concorrentes reais ou potenciais, próximos ou remotos, atuais ou futuros...na disputa pela preferência de seus clientes ou de seu público alvo. Ela é avaliada em três níveis: alta, média e baixa.
- é fundamental conhecer o mercado ou segmento e seus concorrentes
- Avalia-se também a capacidade de execução em função do modelo de gestão da empresa

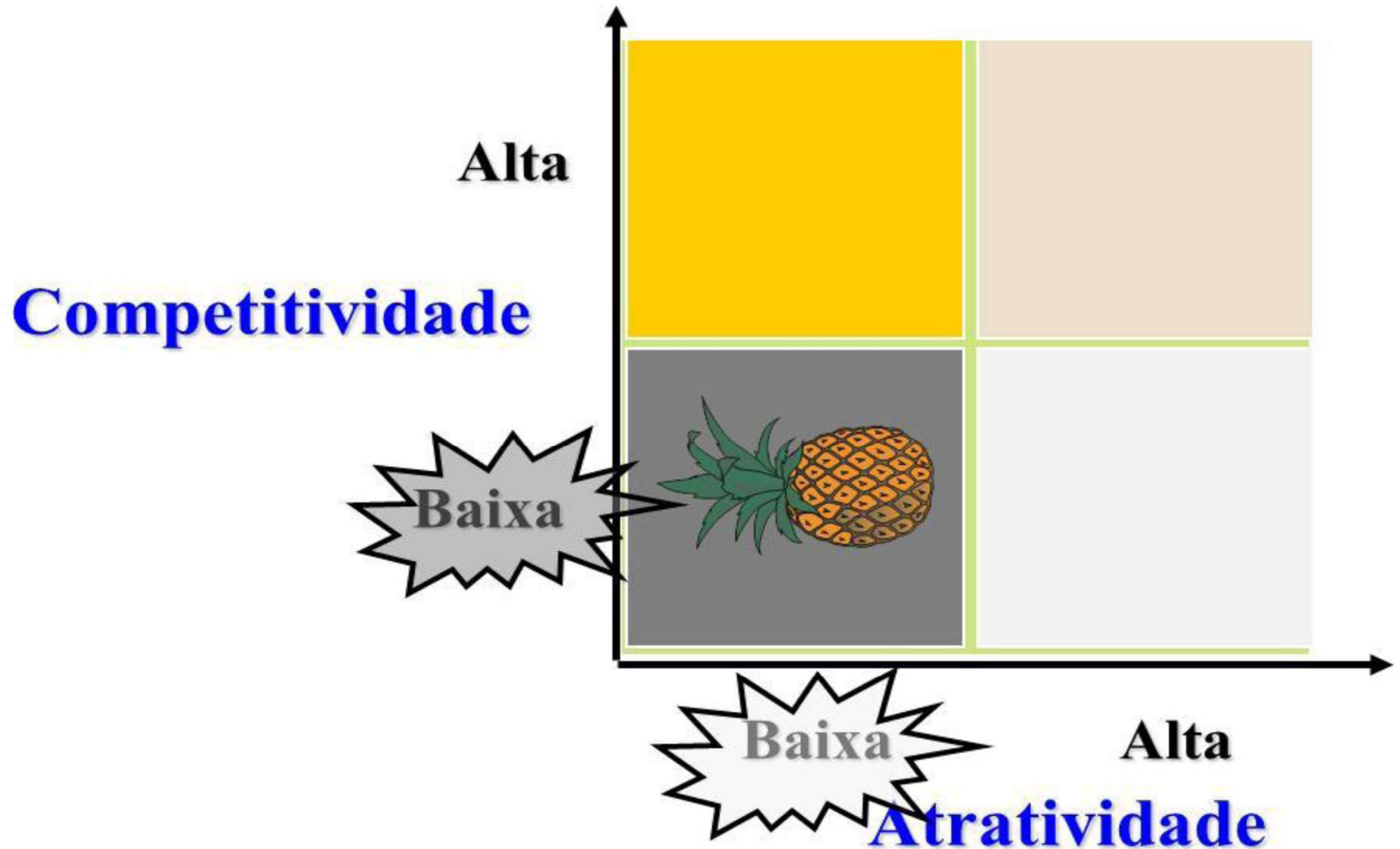
Os fatores externos típicos que afetam a atratividade do mercado são:

- tamanho do mercado
- taxa de crescimento do mercado
- lucratividade do mercado
- tendências de preço
- intensidade da rivalidade dos concorrentes
- risco total do retorno dos investimentos no setor
- barreiras para entrada no setor
- oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços
- variação da demanda
- segmentação do mercado
- estrutura de distribuição
- desenvolvimento tecnológico

Os fatores internos típicos que afetam a força competitiva da unidade de negócios são:

- força dos ativos e competências
- força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing)
- participação de mercado
- taxa de crescimento da participação de mercado
- lealdade dos clientes
- posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa)
- margem de lucro em relação aos concorrentes
- capacidade de produção e força de distribuição
- patentes tecnológicas e de outras inovações
- qualidade
- acesso a recursos financeiros e investimentos
- capacidade administrativa

Abacaxi

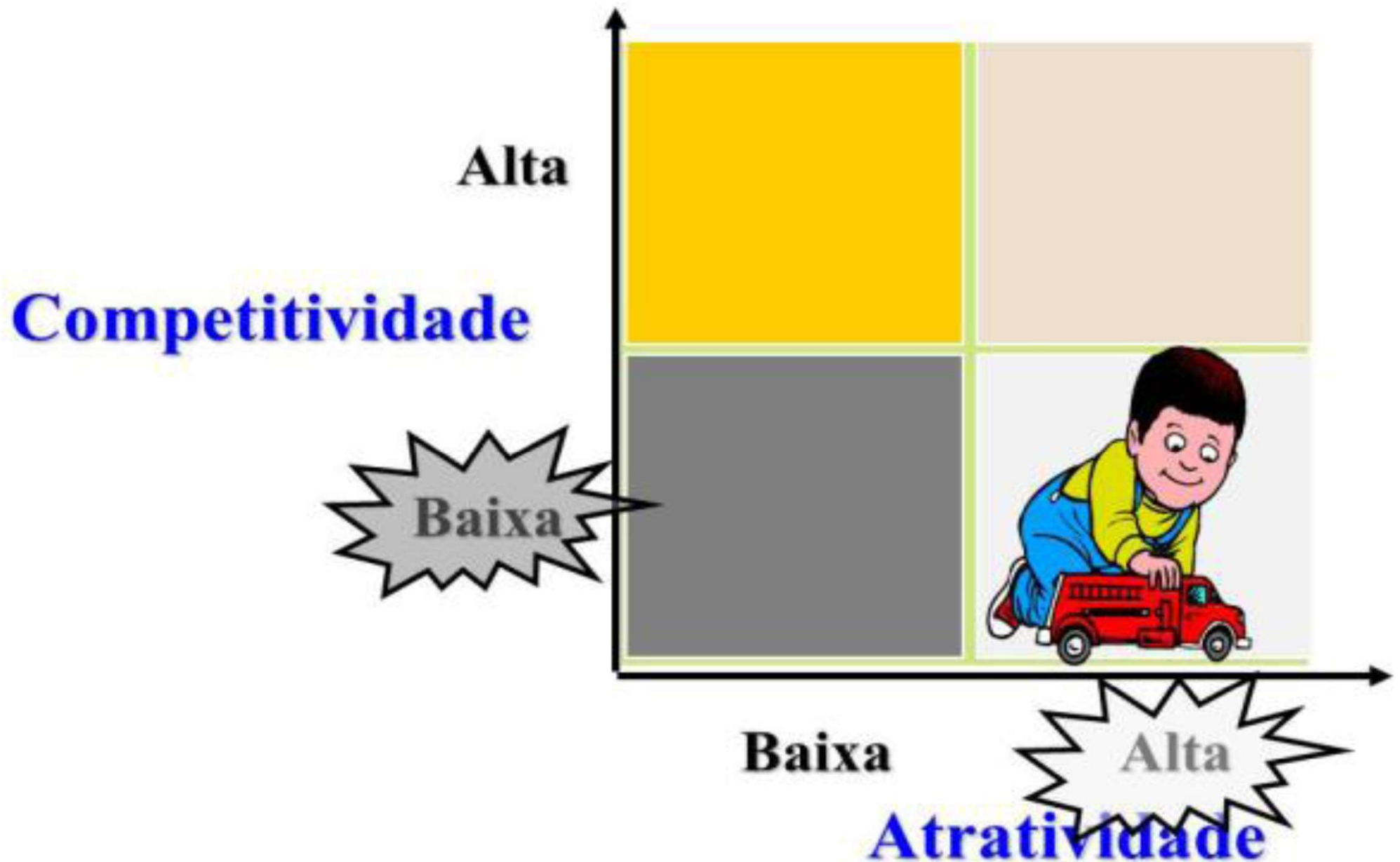


Abacaxi

-atratividade baixa e competitividade baixa. Aqui constam os mercados ou segmentos que possuem resultados negativos, onde tudo que se faz para reverter o quadro é considerado insuficiente ou ineficaz.

-evitar investimento se estiver presente
organizar plano de saída, desinvestimento

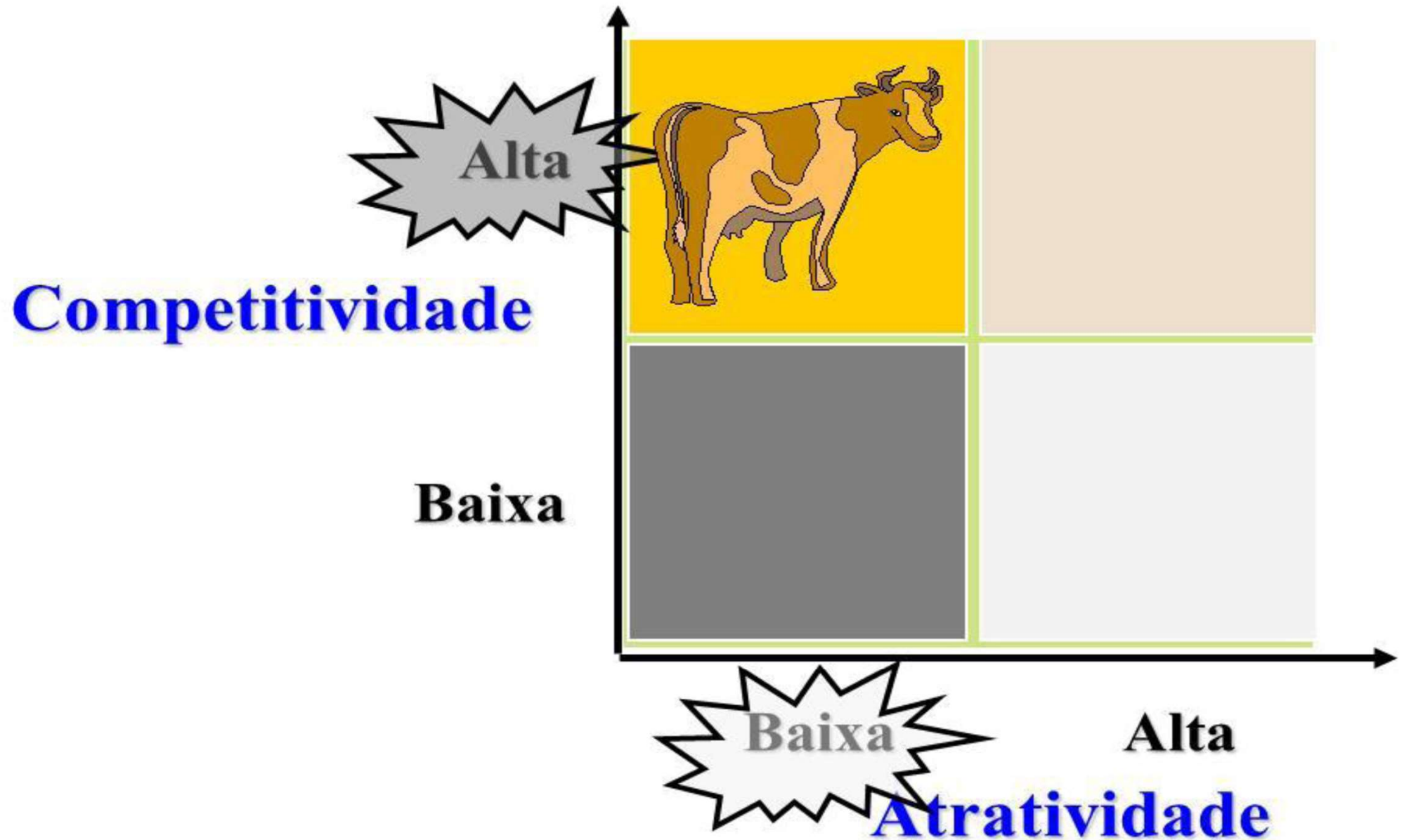
Nascedouro/Interrogação



Nascedouro/Interrogação

- a atratividade é alta e a competitividade é baixa. É formado pelos produtos/negócios que estão na fase de nascimento, que geram grandes expectativas, muitas oportunidades, altos investimentos e grandes riscos.
- Investimento passa pela capacitação das áreas estratégicas, na impossibilidade de descartar

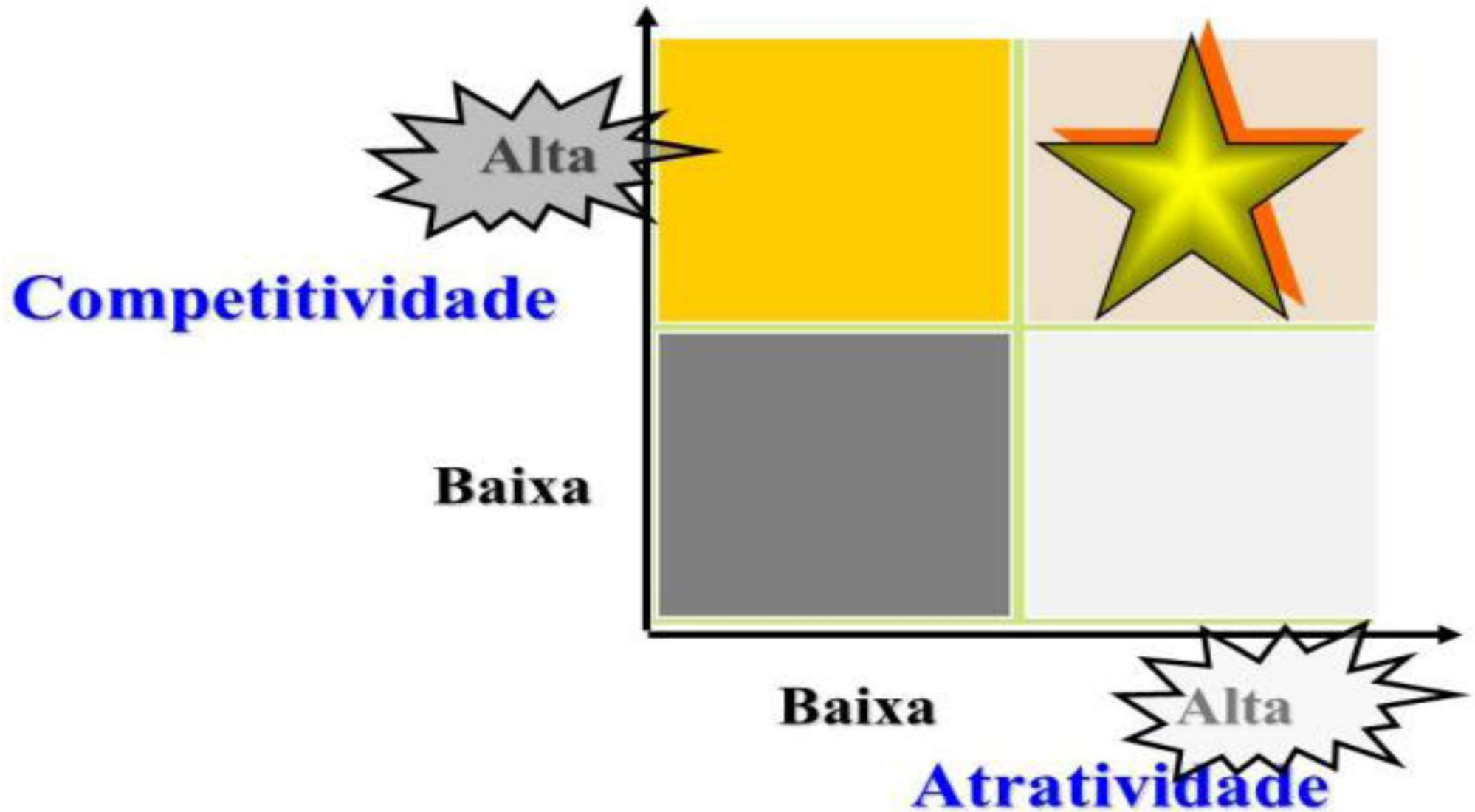
Vaca Leiteira



Vaca Leiteira

- abriga as áreas estratégicas na fase de maturidade lucrativa, há resultados positivos, mas não se espera que haja mais crescimento significativo. Os riscos são menores
- São as atividades e negócios que sustentam a organização.
- estes segmentos produzem muito, mas consomem pouco investimento
- Não atrai competidores

Estrela



Estrela

- Envolve os mercados ou segmentos em fase de crescimento que a empresa atua com sucesso e possuem muitas oportunidades e expectativas.
- São geradores de margem. A continuidade dos investimentos para manutenção da participação de mercado dos produtos "estrela" é fundamental e recompensada financeiramente

SEMINÁRIO FINAL

TG 117 – DESAFIOS ATUAIS DA PRODUÇÃO DE EDIFÍCIOS: COMO SUPERÁ-LOS

Empresa: Cyrela Brazil Realty S.A.



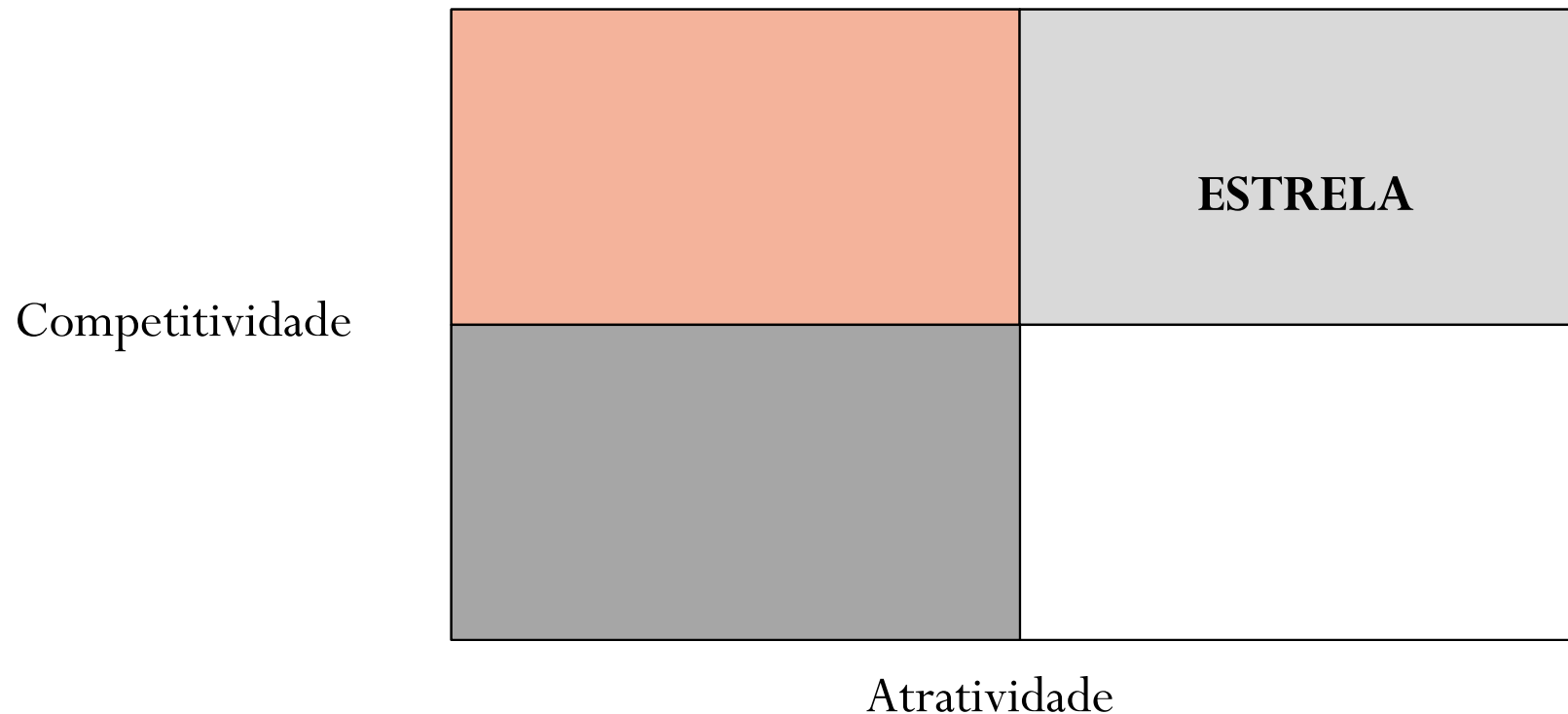
Professores: Mário R. Neto e Francisco F. Cardoso

Alunos: Ana Silvia Schmidt Gomes, Carolina Vilela e Rogério Itami

Junho - 2014

3. Aplicação da Matriz Atratividade x Competitividade nestes Segmentos

4. Mercado imobiliário de baixa renda no território brasileiro



- Competitividade: alta pois possui solidez financeira e condições de estabelecer boas parcerias
- Atratividade: alta pois mercado com demanda de longa duração e incentivos do governo

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Análise SWOT

- Desenvolvida na Universidade de Stanford na década de 60
- Ferramenta utilizada para análise ambiental
- Consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno e externo da empresa
- Através do cruzamento dos ambientes define-se a estratégia da empresa

Pontos Fortes

O que você, sua empresa e equipe fazem bem?

Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?

Quais os seus diferenciais?

O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem?

Pontos Fracos

No que você precisa ficar atento?

O que precisa melhorar?

Onde deve se blindar?

Onde possui menos recursos que os demais?

Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros?

Ameaças

Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?

Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você?

Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?

Existem recursos para execução

Oportunidades

Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?

O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio?

Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço?

Que tendências você pode aproveitar ao seu favor?

Análise SWOT cruzada

Análise Swot Cruzada: consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa

Pontos fortes x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.

Pontos fortes x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.

Pontos fracos x Oportunidades = estratégia de capacitação para poder aproveitar melhor as oportunidades.

Pontos fracos x ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

Figura 2: Matriz de Análise Estratégica

Ambiente externo / Ambiente interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Tachizawa e Freitas (2004)

Figura 3: Exemplo de uma matriz SWOT – alocação dos fatores

		AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS		Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de players estrangeiros	Produto substituto
	FORÇAS E FRAQUEZAS									
FORÇAS	Lembrança da marca									
	Sistema de produção com atualização tecnológica									
	Líder no mercado nacional									
	Facilidade de acesso ao crédito									
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos									
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto									
	Gestão fortemente ligada ao fundador									
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais									

Fonte: Fernandes (2012)

Figura 5: Exemplos de perguntas e respectivas pontuações para os cruzamentos dos fatores da matriz

Pergunta	Resposta	Pontuação
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a Força X ajuda a organização a rechaçar a Ameaça X?	Sem efeito	0
	Ajuda pouco	1
	Ajuda muito	2
Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade X?	Sem efeito	0
	Dificulta pouco	1
	Dificulta muito	2
Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça X?	Sem efeito	0
	Acentua pouco	1
	Acentua muito	2

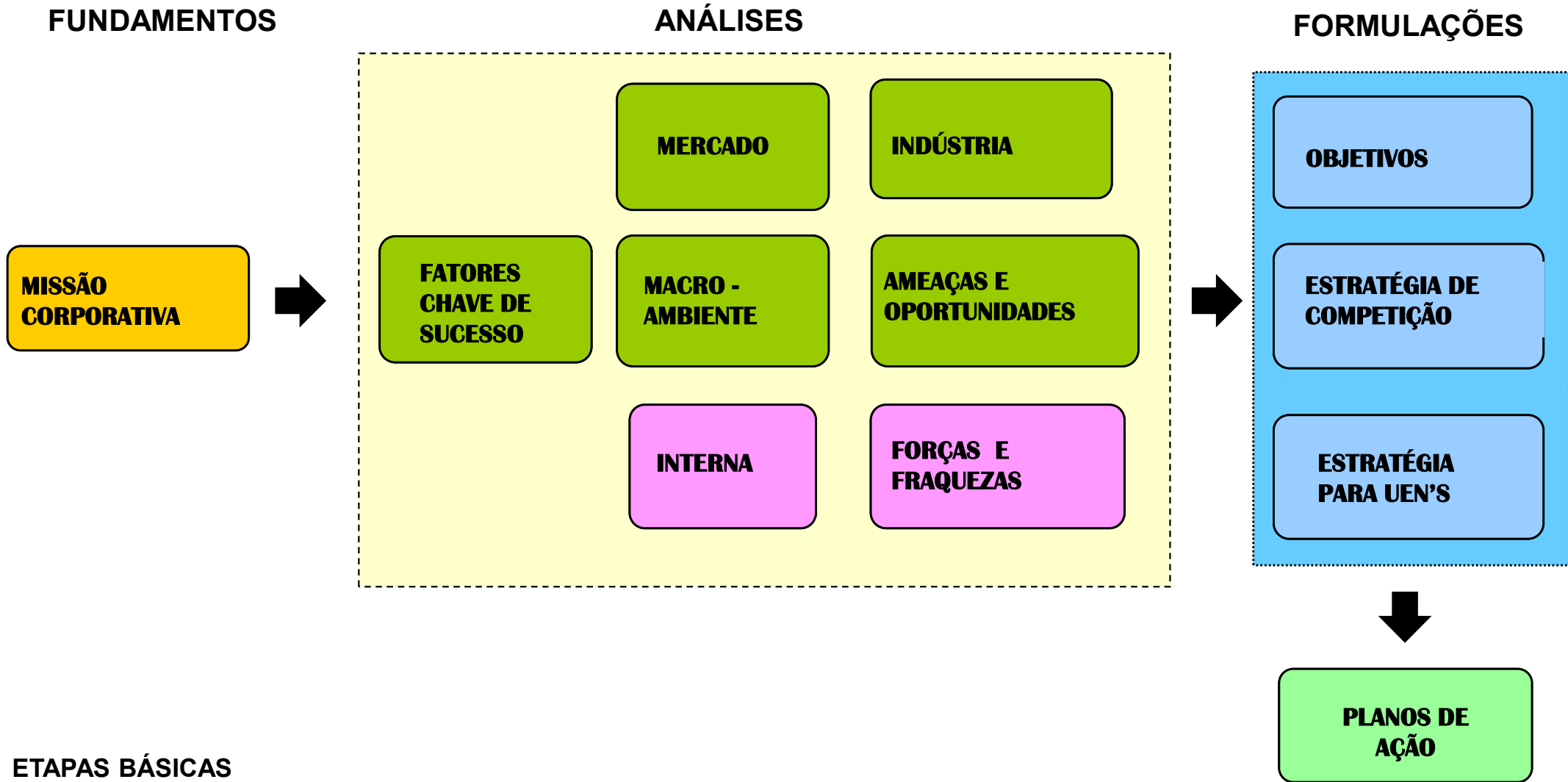
Figura 8: Matriz totalmente pontuada

		AMBIENTE EXTERNO				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				
AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES E AMEÇAS										TOTALS			
	FORÇAS E FRAQUEZAS													
		Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto					
FORÇAS	Lembrança da marca	2	2	1	1	2	1	2	1	12				
	Sistema de produção com atualização tecnológica	1	1	2	2	1	0	2	0	9				
	Líder no mercado nacional	2	2	2	1	2	1	2	1	13				
	Facilidade de acesso ao crédito	2	0	1	0	1	1	1	0	6				
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos	1	0	0	0	2	0	1	0	4				
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto	1	1	1	1	1	1	1	1	8				
	Gestão fortemente ligada ao fundador	1	2	1	0	1	0	0	1	6				
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais	0	0	0	2	2	2	1	1	8				
TOTALS		4	2	4	1	0	0	4	-1					
		Capacidade Ofensiva (QI - QIII) = 11												
		Capacidade Defensiva (QII - QIV) = 3												
		Posicionamento Estratégico = 14				22		18		69% 56%				
						11		15		34% 47%				

QI QII
QIII QIV

Fonte: Fernandes (2012)

Fluxo do Planejamento Estratégico



ETAPAS BÁSICAS

Prof. Evandro César Tenca - Pós-TGP – TG-201

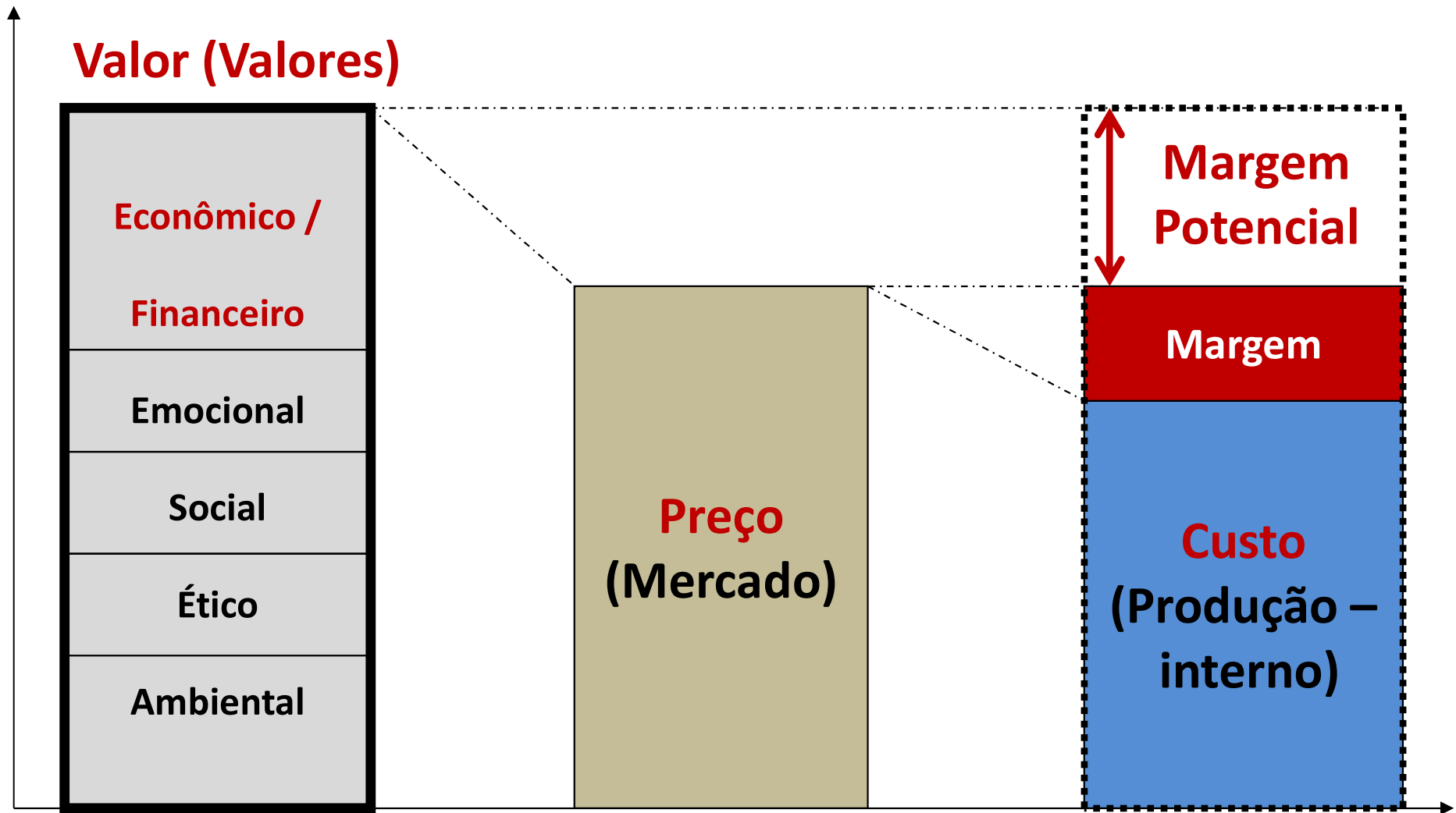
As empresas **não podem ser tudo** ao mesmo tempo.

Então...

Elas devem definir em que **dimensão de valor** pretendem se distinguir e **direcionar** todas as atividades para criar e manter a vantagem competitiva.

Vantagem competitiva

Valor → Preço → Custo → Margem (por quanto tempo?)



IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES DOS CLIENTES (exemplo):

- em geral, são pequenos empresários e profissionais autônomos;
- não adeptos de grandes inovações;
- buscam menor preço e localidade;
- não aceitam um preço maior por poucos diferenciais de produto.

Existem dois tipos básicos de *vantagem competitiva* sustentáveis que uma empresa pode possuir:

- ✓ Baixo custo ou
- ✓ Diferenciação.

M. Porter

... que levam a três *estratégias competitivas genéricas* para alcançar o desempenho acima da média:

- ✓ Competição por liderança em custos.
- ✓ Competição por diferenciação.
- ✓ Enfoque.

M. Porter

Vantagem Competitiva

Custo mais baixo

Diferenciação

**Conceito de
agregação de valor.**

1. Liderança de Custo

2. Diferenciação

3a. Enfoque no Custo


3a. Enfoque na
Diferenciação

Alvo amplo

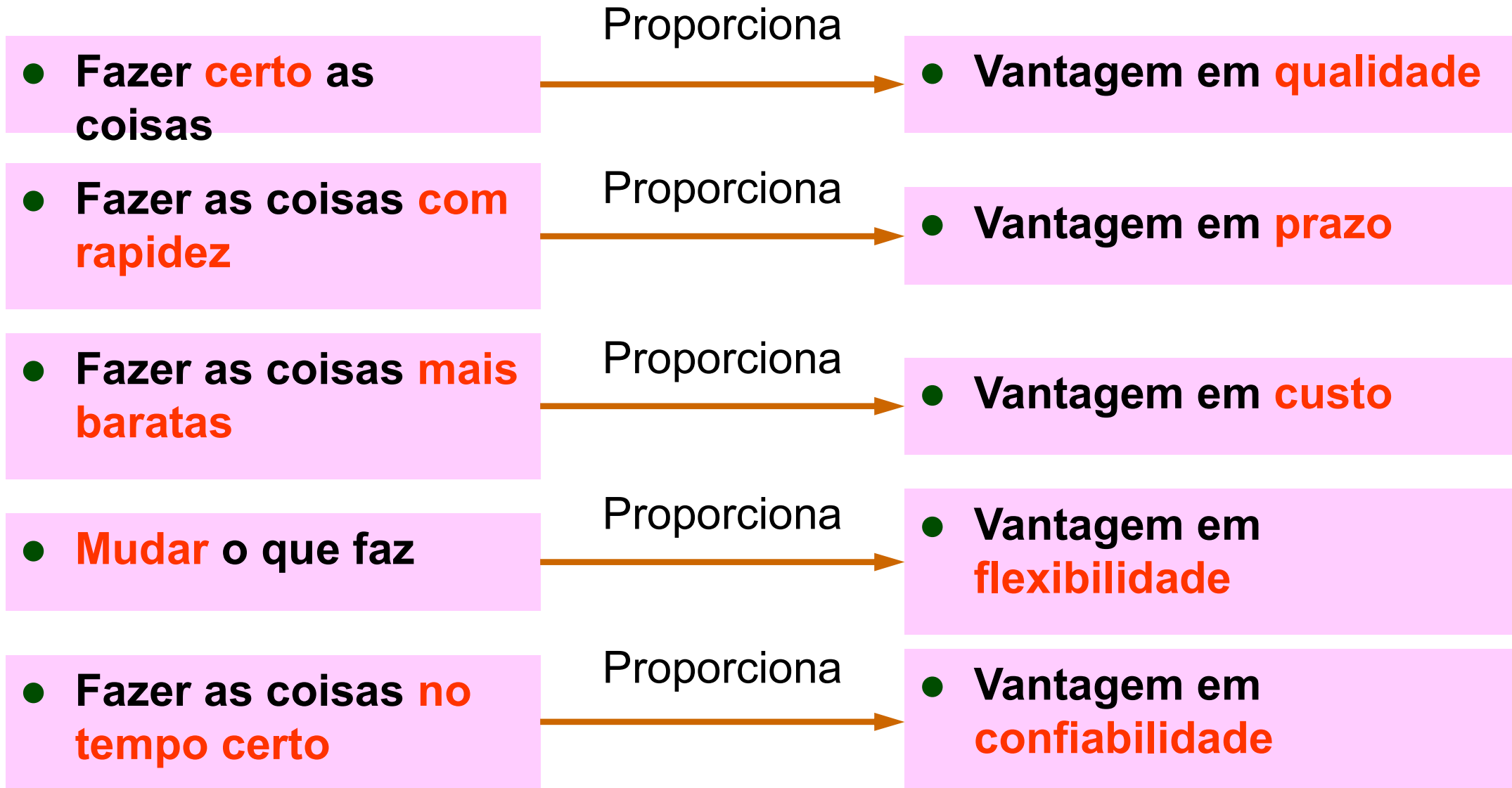
**Escopo
Competitivo**

Alvo
estreito

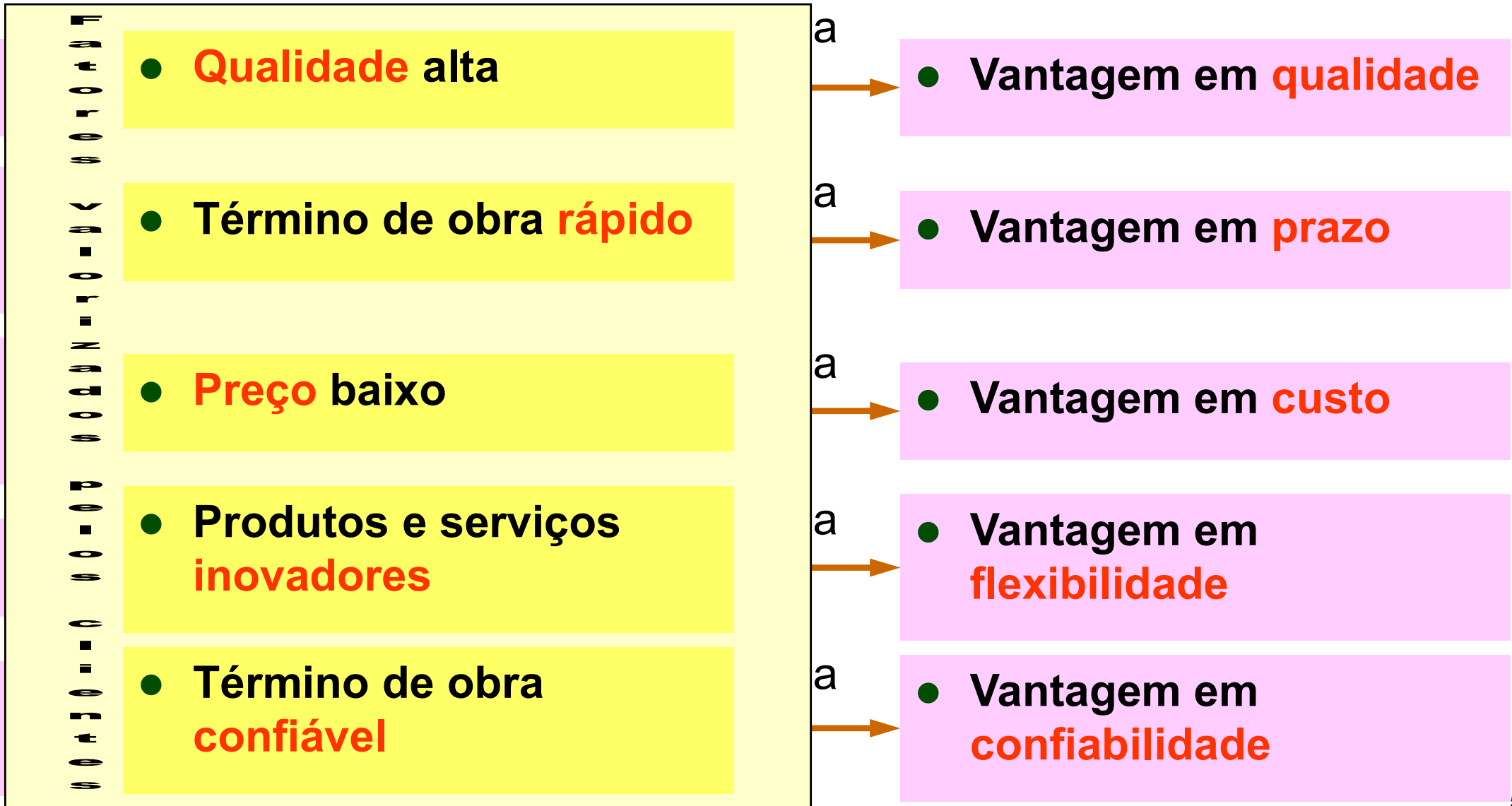
Conceito:

 **Fatores chaves de sucesso ou Fatores competitivos**

Objetivos de desempenho e fatores competitivos



Objetivos de desempenho e fatores competitivos



Por meio do *Planejamento estratégico*, e em função dos *Fatores chaves de sucesso* do negócio onde atua, a empresa espera:

- ✓ Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.
- ✓ Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.
- ✓ Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- ✓ Conhecer e evitar as ameaças externas.

Exercício 2 - Aula 3

Com base:

- 1. nos conceitos e ferramentas vindos da leitura de “FERNANDES, Djair Roberto (2012). Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia”, assim como de outras referências, e**
- 2. nas informações trazidas pelo diagnóstico feito em 2014 por um grupo de alunos da disciplina TG-117 (atual TG213) do curso de pós-graduação Pós-TGP para embasar a análise de SWOT sobre a entrada da Cyrela Brasil Realty S.A. no segmento de baixa renda.**

*Considerando a situação em 2014, façam a **análise dos cruzamentos** das Forças e Fraquezas identificadas, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, **explorando os aspectos que podem ser utilizados na elaboração de uma possível estratégia para a empresa.***

SEMINÁRIO FINAL

TG 117 – DESAFIOS ATUAIS DA PRODUÇÃO DE EDIFÍCIOS: COMO SUPERÁ-LOS

Empresa: Cyrela Brazil Realty S.A.



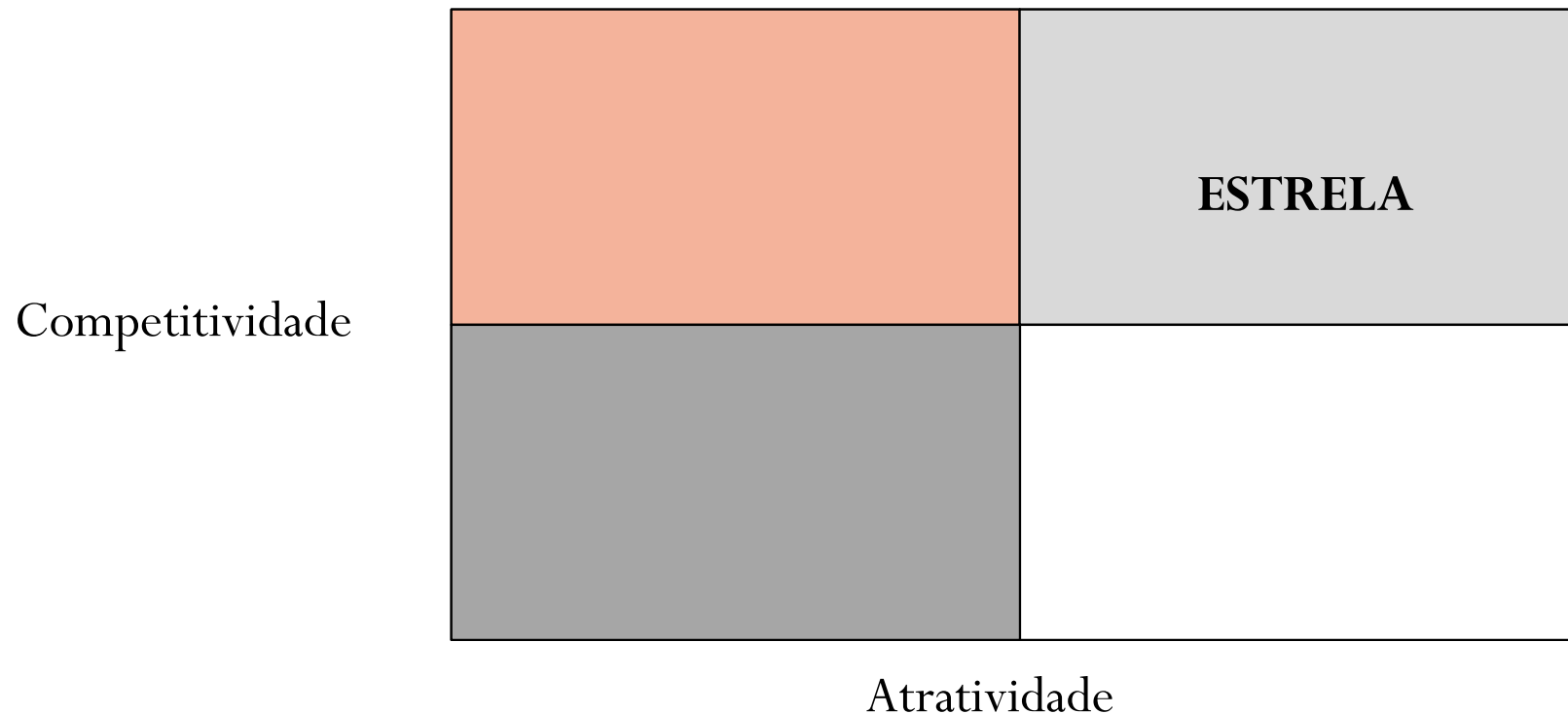
Professores: Mário R. Neto e Francisco F. Cardoso

Alunos: Ana Silvia Schmidt Gomes, Carolina Vilela e Rogério Itami

Junho - 2014

3. Aplicação da Matriz Atratividade x Competitividade nestes Segmentos

4. Mercado imobiliário de baixa renda no território brasileiro



- Competitividade: alta pois possui solidez financeira e condições de estabelecer boas parcerias
- Atratividade: alta pois mercado com demanda de longa duração e incentivos do governo

5. Aplicação de SWOT : Empresa x Mercado de Baixa Renda (Estrela) para definir Estratégias

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter um corpo técnico competente • Possuir solidez financeira • Possuir sistema de gestão consolidado 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa influência da marca no segmento • Poucas experiências tecnológicas e poucos indicadores gerenciais no segmento • DNA da empresa voltado a outros segmentos
EXTERNA (ambiente)	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto déficit de moradias no segmento • Incentivos do governo por meio da Política Habitacional • Número reduzido de concorrentes em relação ao segmento de renda mais alta 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes fortes que já atuam no segmento • Risco de desvalorização da marca no segmento de alta renda