

# *PRO 3415*

## *Princípios de Gestão da Produção e Logística*

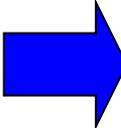
Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho



**LGP**  
[www.pro.poli.usp.br/lgp](http://www.pro.poli.usp.br/lgp)



# Agenda

-  **1. Análise Estrutural da Indústria (Modelo de Porter)**
2. Grupos Estratégicos
3. Oceanos vermelhos x azuis

“Se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates”.

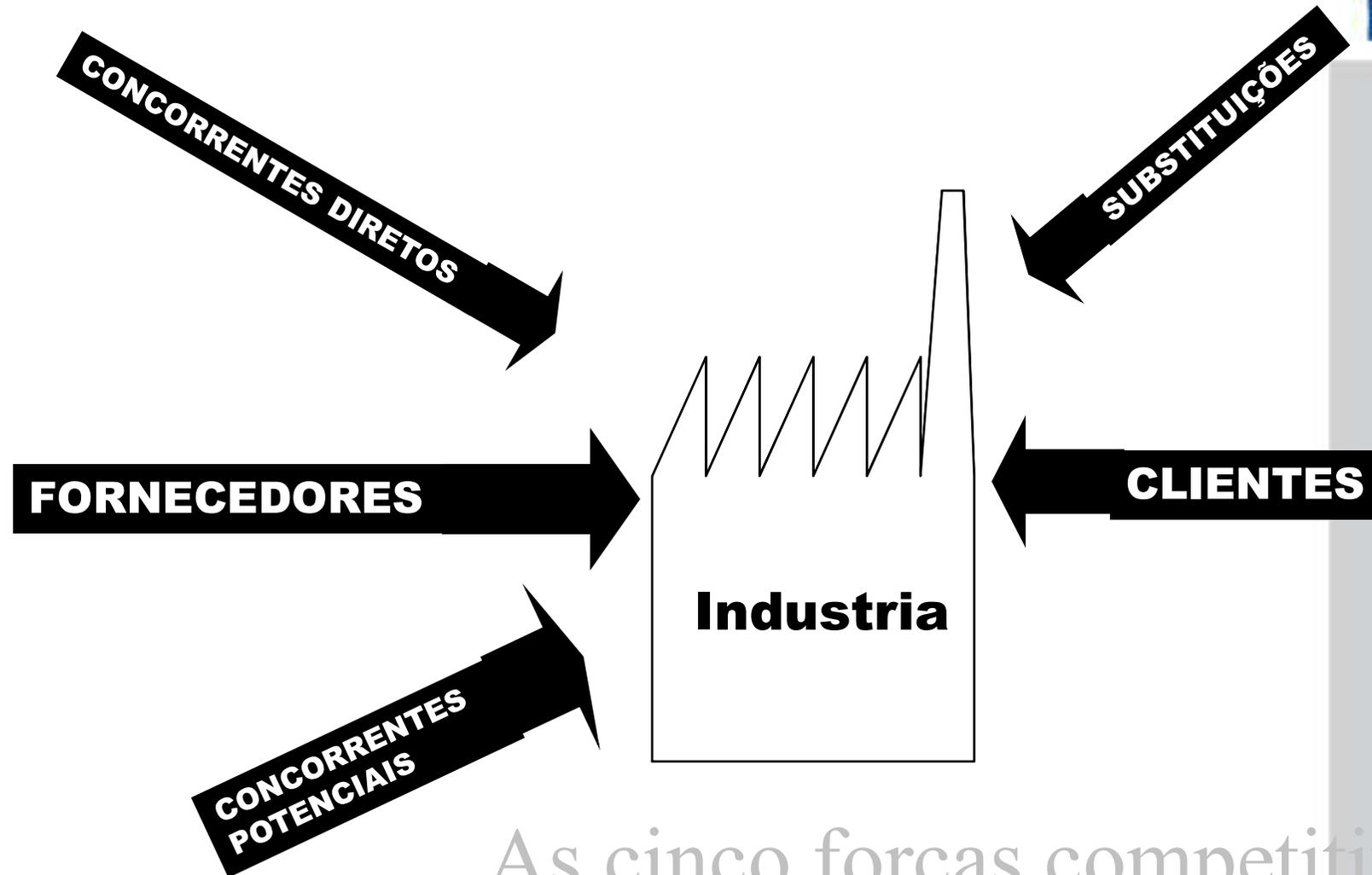
Sun Tzu

# Estratégia Competitiva



# Quais são as forças competitivas?

# O modelo de Porter



As cinco forças competitivas

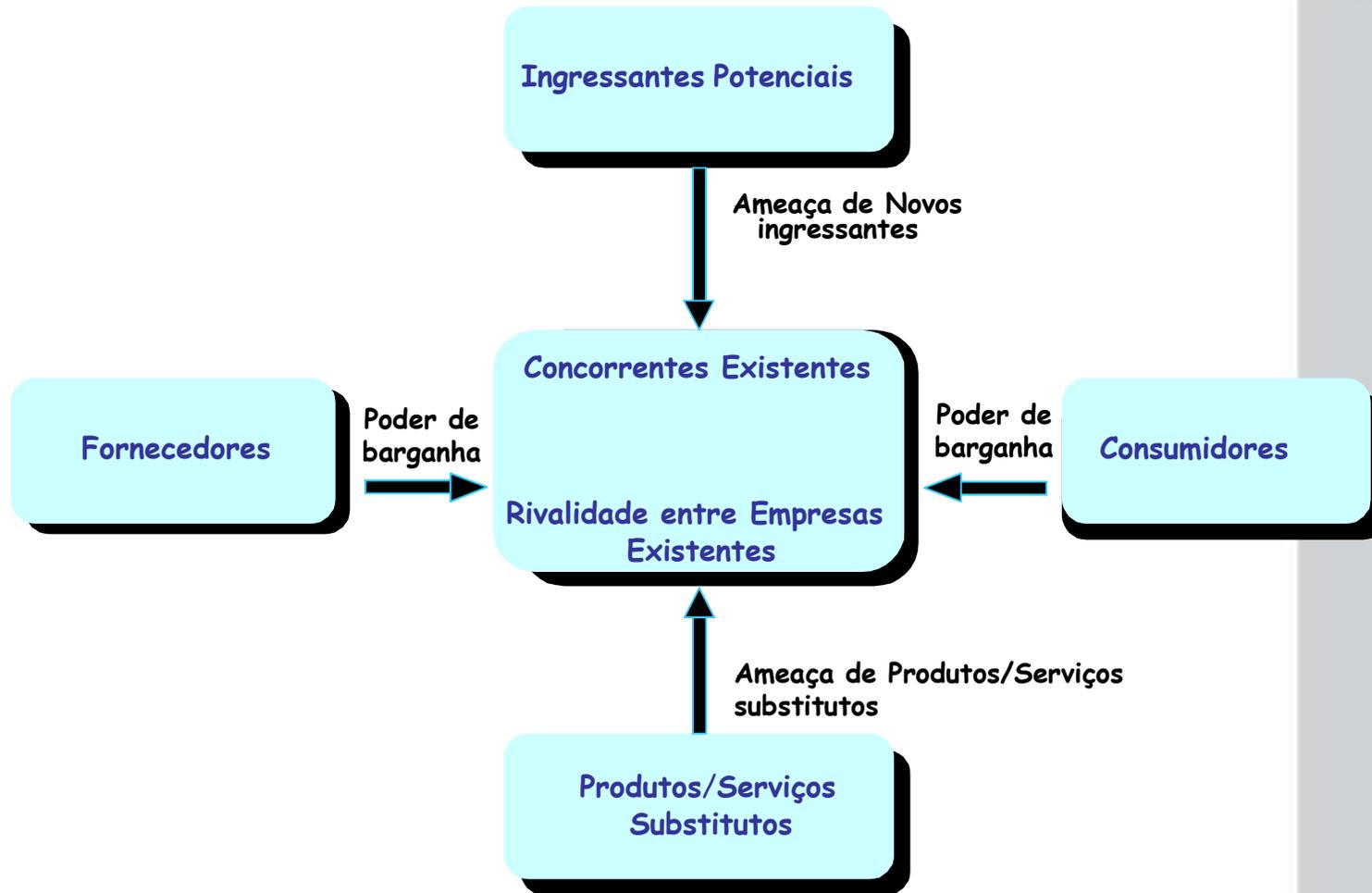


**intensidade das forças competitivas**



**menor o potencial de lucro**

# Cinco Forças Competitivas



(Porter, 1991)

- # Economias de Escala
- # Necessidade de Capital
- # Custos de Mudança
- # Acesso aos Canais de Distribuição
- # Desvantagem de Custo Independente de Escala

(patentes, acesso a matéria-prima, localização, subsídios oficiais, experiência)

# Rivalidade entre Concorrentes

- # Concorrentes numerosos
- # Concorrente bem equilibrados
- # Crescimento lento da indústria
- # Ausência de Diferenciação
- # Custos Fixos Altos
- # Capacidade aumentada em grandes incrementos

# Produtos Substitutos

- # definição: desempenham a mesma função embora de outra base tecnológica (outra indústria)
- # Merecem maior atenção:
  - estão sujeitos a *trade-offs* preço-desempenho com produtos da indústria
  - são produzidos por indústrias com lucros altos.

# Poder de Negociação

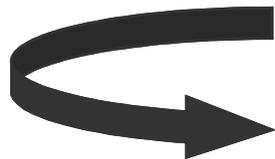
## Compradores / Fornecedores

- # A ideia central desta análise é que as cadeias de produção têm estruturas de comando (governance), em que uma ou mais empresas coordenam e controlam as atividades econômicas, capturando valor.
- # São uma ameaça concreta de integração para trás/ frente
- # Os produtos das indústrias não são importantes para a qualidade dos produtos dos compradores/ fornecedores
- # Tem total informação

# Limitações do Modelo

<i>Características da Análise da cadeia de valor</i>	<i>Características das empresas de base tecnológica</i>
Maior orientação para a produção de bens que de serviços	Serviços intangíveis baseados em conhecimento e serviços.
Primazia implícita das atividades primária sob as atividades de suporte.	Atividades de suporte tem mais importância, agregando valor diretamente via criatividade humana.
Uni-direcional, segue o fluxo físico dos materiais.	<i>Feedback</i> contínuo de informações, desenvolvimento de ferramentas e uso de experiência
Reflete prioridades de investimento de capital em plantas e equipamentos.	Recursos Humanos são mais importantes que capital

(Porter e Millar, 85)



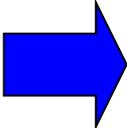
- Em organizações KB, a cadeia de valor é menos evidente
- O modelo das competências é mais adequado para entender recursos intangíveis

(Duhon et al., 2001)



# Agenda

1. Análise Estrutural da Indústria (Modelo de Porter)
2. Oceanos vermelhos x azuis

 **3. Grupos Estratégicos**

# Grupos Estratégicos

# *Grupo estratégico*: grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas:

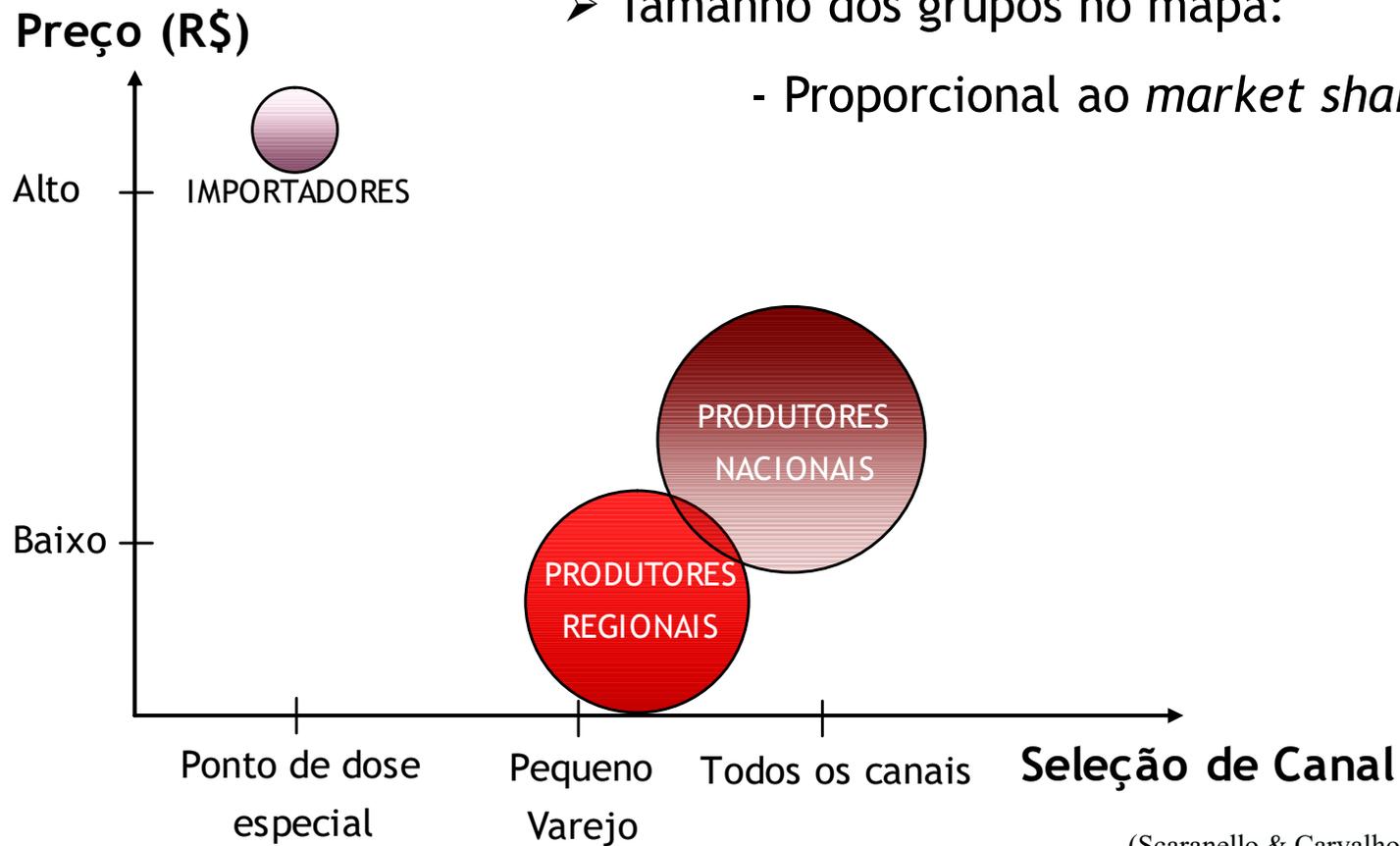
- Especialização, Identificação de marcas, Política de canal, Seleção do canal, Qualidade do produto, Liderança tecnológica, Integração vertical, Posição de custo, Atendimento, Política de preço, Alavancagem, Relacionamento com a matriz, Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões

# Mapa de grupos estratégicos:

- Demonstra graficamente a concorrência em uma indústria
- Selecionar dimensões estratégicas a serem usadas nos eixos.
- Procurar as dimensões que determinam as barreiras de mobilidade principais da indústria.

# Mapa de Grupos Estratégicos

- Dimensões selecionadas:
  - *Seleção de Canal e Preço*
- Tamanho dos grupos no mapa:
  - Proporcional ao *market share valor*



(Scaranello & Carvalho, 2005)

# Análise dos Grupos Estratégicos

Grupo	Marca	Preço Médio em Reais (Ago/Set 2004)
IMPORTADAS	ABSOLUT	R\$ 94,90
	SMIRNOFF BLACK	R\$ 94,30
	WYBOROWA	R\$ 81,20
	FINLANDIA	R\$ 77,00
	STOLICHNAYA	R\$ 67,00
NACIONAIS	SMIRNOFF TWIST	R\$ 22,60
	SMIRNOFF	R\$ 16,40
	BOLS	R\$ 14,40
	ORLOFF	R\$ 12,90
	ERISTOFF	R\$ 11,30
	KRONIA	R\$ 10,30
REGIONAIS	KOVAK	R\$ 8,00
	IKOWA	R\$ 7,30
	BAIKAL	R\$ 7,30
	NATASHA	R\$ 7,20
	RAJSKA	R\$ 7,10
	CRISTAL	R\$ 7,10
	DUBAR	R\$ 6,90
	STARKA	R\$ 6,40
	DOBLE W.	R\$ 6,20
	STEFANOF	R\$ 5,60
	POLANSKY	R\$ 5,20
	WALESA	R\$ 5,20
	OUTRAS MARCAS	R\$ 4,60
	SLOVA	R\$ 4,50
BALALAIKA	R\$ 4,20	
BANHAUS	R\$ 3,30	

Concentração em SP e RJ

Falta de força no pequeno varejo

Mais fortes no NE do Brasil

É o grupo de maior crescimento

# Grupos Estratégicos - Análise

- # Primeiro passo: caracterizar as estratégias dos concorrentes em cada uma das dimensões, agrupando-os, conforme o quadrante.
- # Segundo passo: avaliar dimensão e a composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo.
- # Terceiro passo: avaliar poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus compradores e fornecedores
- # Quarto passo: avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos.

# Estratégia Competitiva Genérica

# Vantagem Competitiva

# Escopo Competitivo

**Custo**

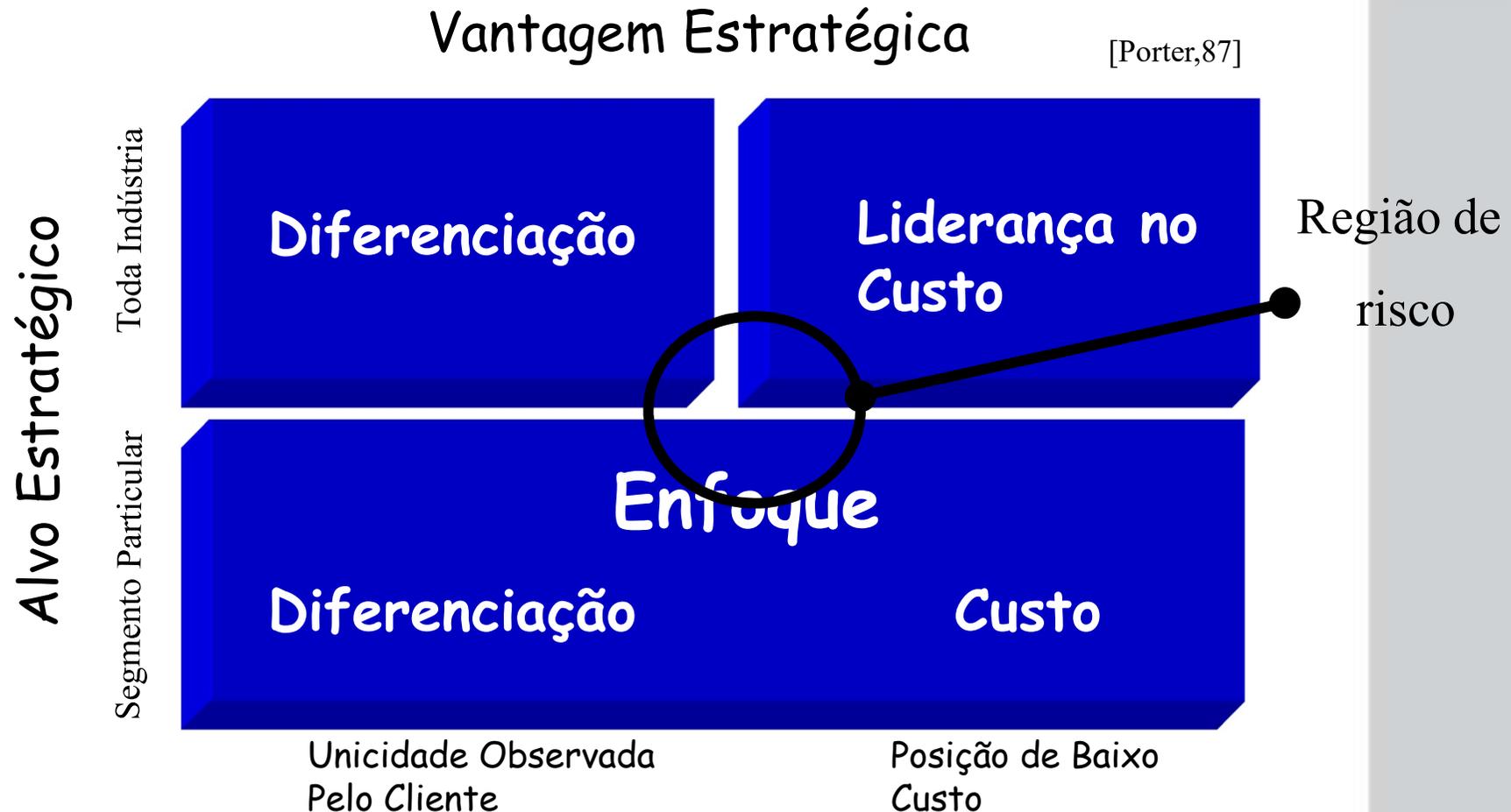
**Amplo**



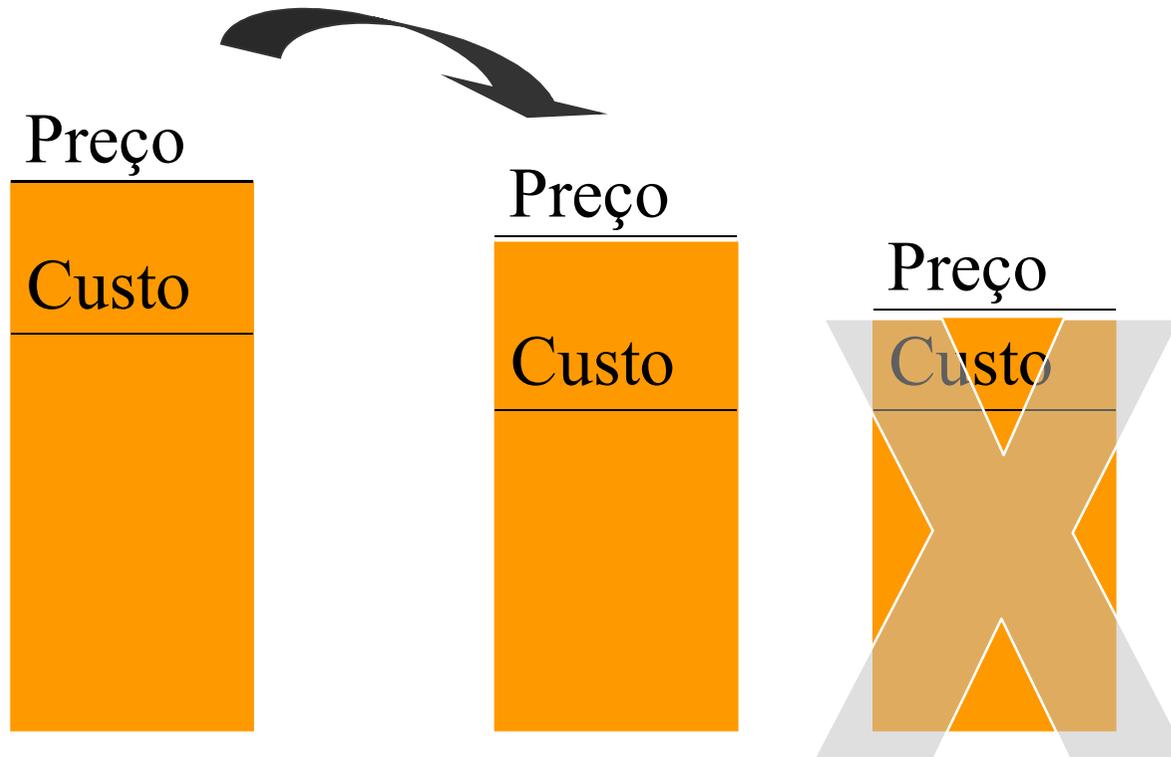
**Diferenciação**

**Estreito**

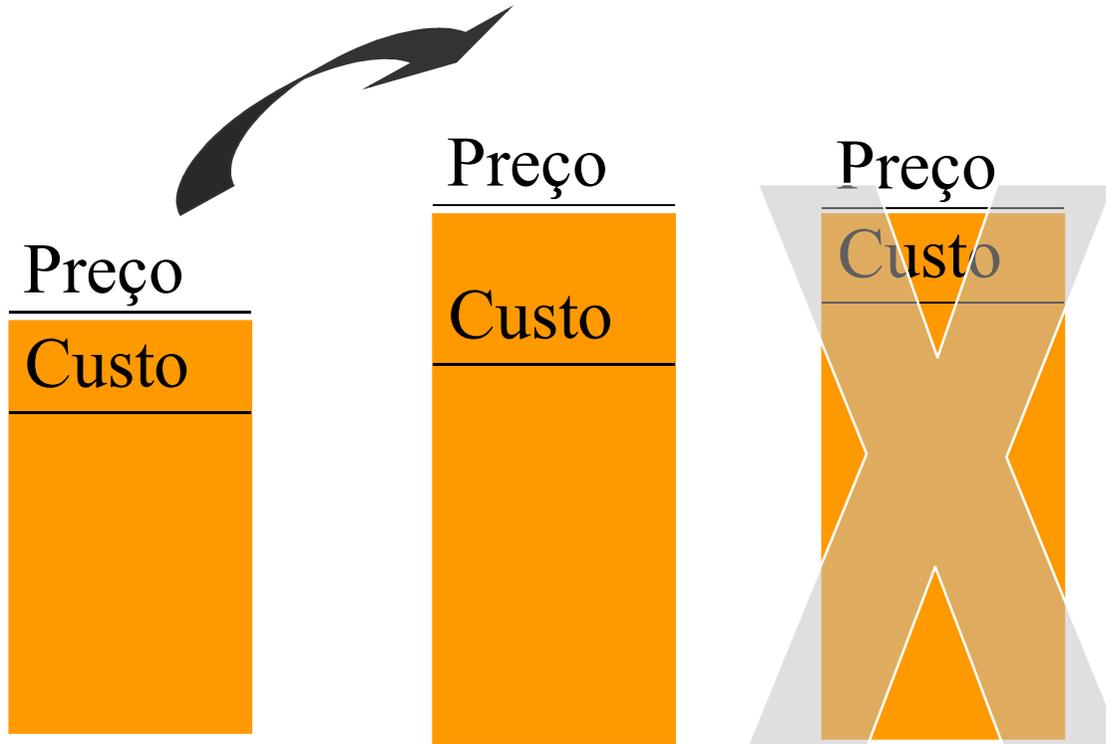
# Modelo de Alinhamento



# Estratégia Genérica - Custo



# Estratégia Genérica - Diferenciação



# Críticas

## ☹️ Buscar mais de uma Estratégia Genérica

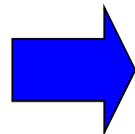
- sucesso em condições peculiares e riscos de se tornar “meio-termo” (Porter,1987)

### Críticas:

- # “Por meio da popularização da ideia que a diferenciação e a liderança de custo são normalmente incompatíveis, o trabalho de Porter contribuiu para desorientar ambos: gerentes e pesquisadores”. (Hill, 1998: p. 402)
- # Grandes empresas deveriam então adotar a estratégia de baixo custo: *commodity trap* (Deschamps;Nayak,95)
- # Proposição ou-ou.
- # Estratégia híbrida tem vantagens e evita o risco de superespecialização enquanto confere à empresa o benefício de múltiplas habilidades e sinergias entre as demais posições. (Miller, 1992)
- # A diferenciação pode ser um caminho para o alcance da posição de baixo custo e, geralmente não há uma única posição de baixo custo, uma empresa pode ter a sua vantagem competitiva baseada na simultaneidade e em diferenciação e baixo custo.

# Agenda – Aula 2

1. Análise Estrutural da Indústria (Modelo de Porter)
2. Grupos Estratégicos



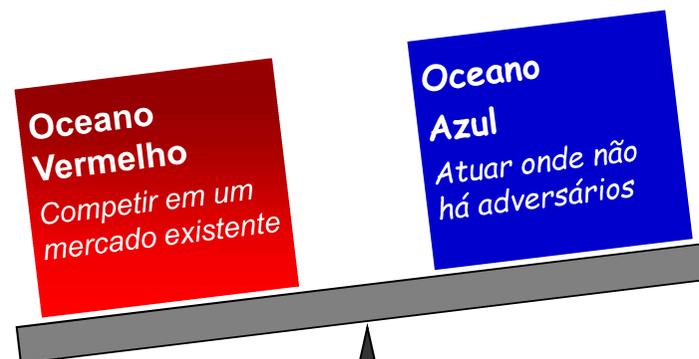
## **3. Oceanos vermelhos x azuis**

# Paradoxo da Estratégia

A associação entre estratégia e competição explica a tendência de a maioria das empresas estarem mergulhadas em oceanos vermelhos

## Vermelho

- Estratégia Corporativa com influência da estratégia militar:
  - "Ofensiva", "ganhar terreno", "forças"
- Foco na competição: território limitado e necessidade de derrotar o inimigo para vencer
- Conceito de "vantagem competitiva":
  - Empresas levadas a superar as adversárias e conquistar fatias maiores do mercado existente



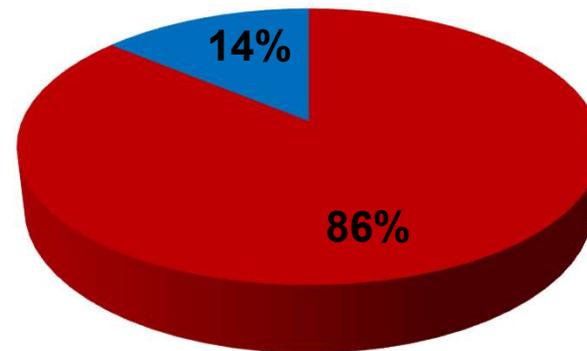
## Azul

- Foco em fazer negócios onde não há competidores
- Busca e desenvolvimento de mercados onde há pouca ou nenhuma competição
- Exploração e proteção de mercados criados/conquistados

(Kim e Mauborgne, 2004)

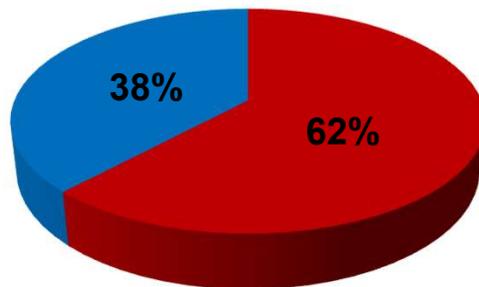
# O Paradoxo da Estratégia

## Novos investimentos



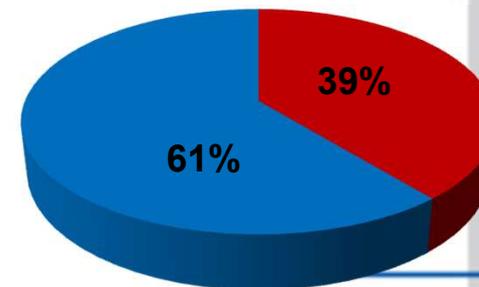
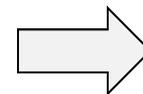
■ Ocenos vermelhos ■ Ocenos azuis

## Receita



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

## Lucro



Departamento de Engenharia de Produção

# Oceano Vermelho x Oceano Azul

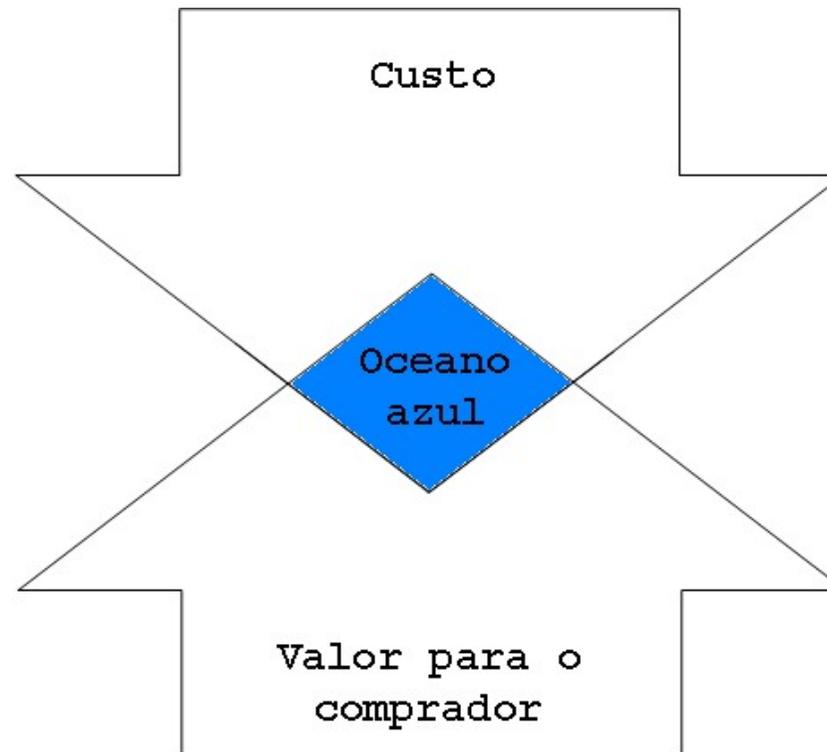
Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir em espaço existente de mercado	Criar espaço de mercado não disputado
Superar a concorrência	Tornar concorrência irrelevante
Explorar demanda existente	Criar e conquistar nova demanda
Escolher entre valor e custo	Romper o dilema valor / custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa à opção estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Contraponto as estratégias genéricas

(Kim & Mauborgne, 2004)

## A Busca Simultânea Diferenciação & Baixo Custo

Um oceano azul é criado na região em que há impacto positivo tanto sobre a estrutura de custos quanto sobre a proposta de valor para o cliente



(KIM & MAUBORGNE, 2004)

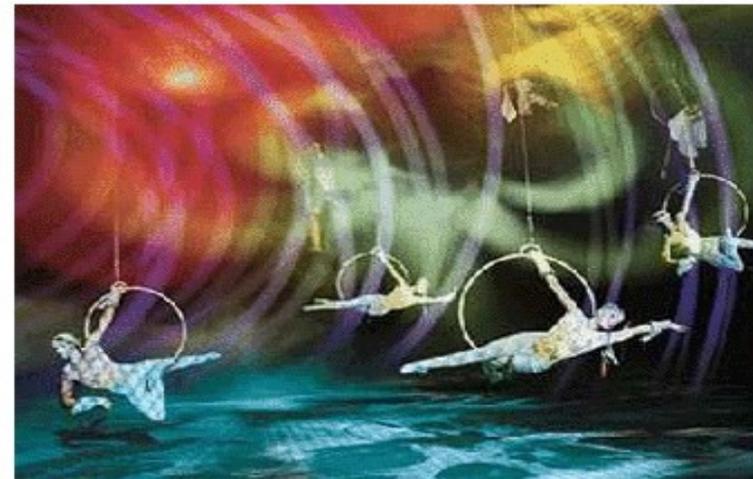
# Exemplo

Atraindo um público que não era freqüentador tradicional de circos, o Cirque du Soleil atingiu rápido crescimento em um cenário de declínio da atividade circense



- **Circos tradicionais**
  - Ameaça de produtos substitutos: eventos esportivos, TV, videogame
  - Rejeição devido ao uso de animais
  - Público-alvo: crianças

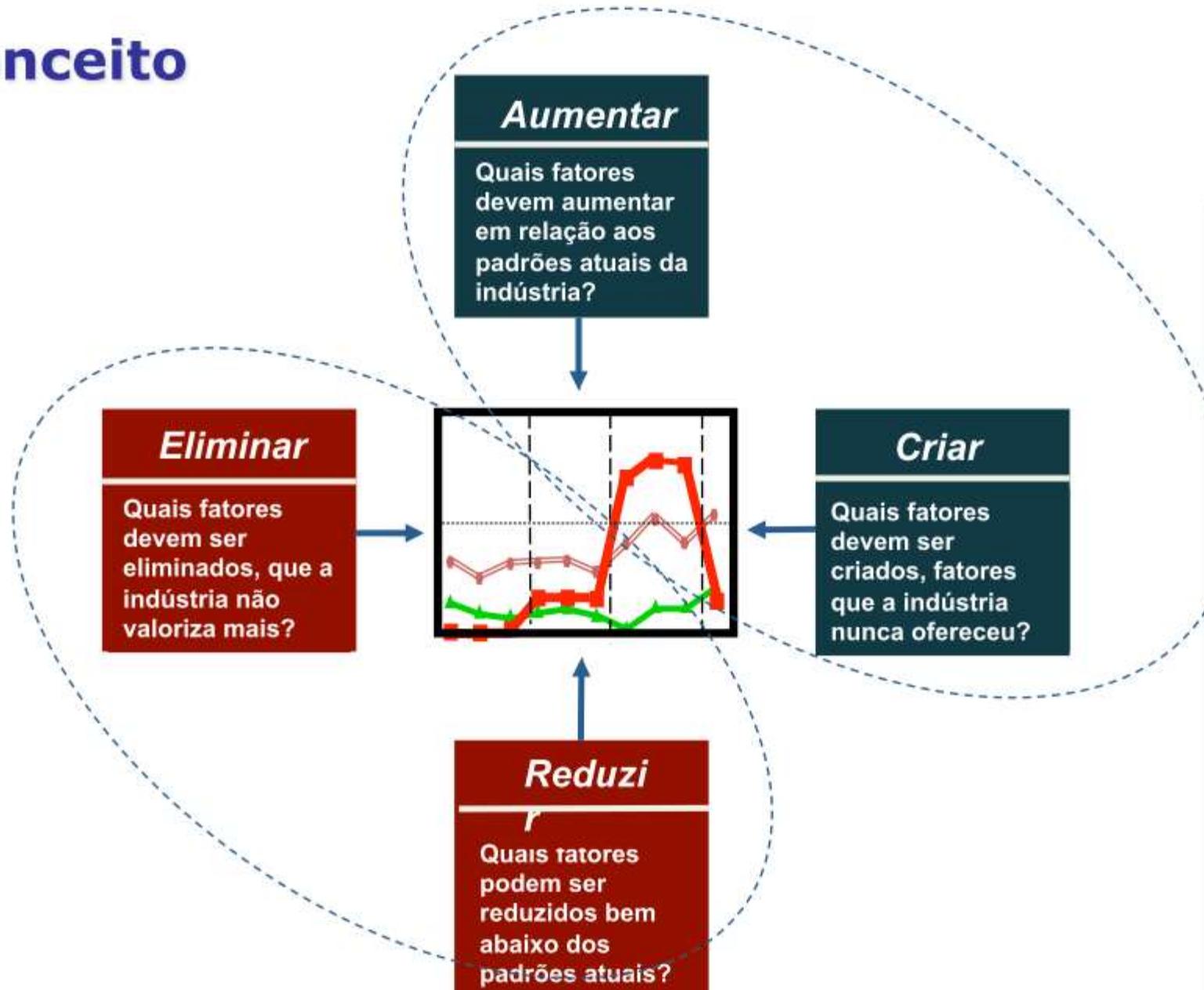
**Mercado em declínio**



- **Cirque du Soleil**
  - “A reinvenção do circo”
  - Produto de entretenimento altamente sofisticado
  - Público-alvo: freqüentadores de óperas, teatros e balés

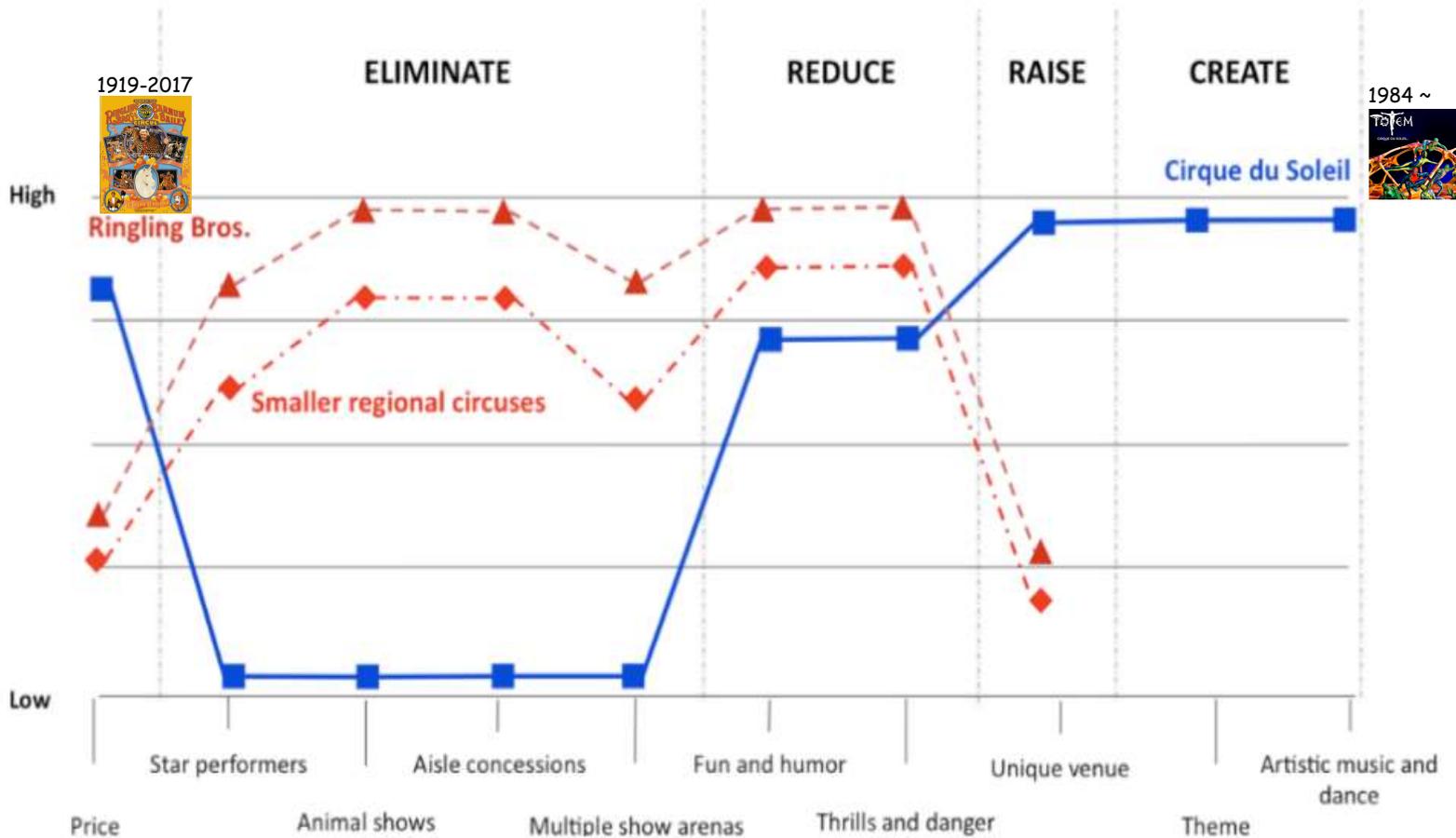
**Mercado novo e rentável**

# Conceito



# Cirque du Soleil

(KIM & MAUBORGNE, 2004)



# Estudo de Caso