



# Tecnologia da Informação:

## *Introdução a Conceitos de Estratégia*

**Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo**  
Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica USP

## Sumário



- 1- Introdução ao conceito de Estratégia
  - Análise SWOT
- 2- Análise Estrutural da Indústria
  - Análise Estrutural e Estratégia
- 3- Estratégias Competitivas Genéricas
- 4- Métodos dos *Gaps*

# O que é Estratégia Competitiva?

## O que é estratégia?

(Porter, 1996)

- Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa
- A essência do posicionamento estratégico é escolher as atividades que se diferem de seus concorrentes
- A essência da estratégia esta em saber escolher o que não fazer (*trade-offs*)
- Foco Estratégico:
  - Fazer adequações
  - Disciplina e continuidade

## O que não é estratégia?

(Porter, 1996)



- Estratégia não é Eficiência Operacional, já que esta significa apenas executar atividades similares melhor do que seus competidores
  - Ganhos em qualidade, produtividade, prazo são necessários, mas não bastam
  - Ferramentas gerenciais não podem ocupar o espaço da estratégia (qualidade total, *benchmarking*, *outsourcing*...).
  - A rápida difusão de **best practices**
  - Onda de fusões e aquisições em busca de eficiência operacional.



Posicionamento estratégico significa executar atividades diferentes de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente

## Estratégia

(Porter, 1996)



- Estratégia significa fazer coisas diferentes que seus concorrentes ou ainda fazer as mesmas coisas de maneira diferente:
  - Proporcionar mais valor aos consumidores
  - Proporcionar o mesmo valor que os concorrentes, mas com um custo menor
  - Uma combinação destas duas coisas

# Estratégia



(Henderson, 1989)

- Busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e por este plano em prática
- Esta busca começa por uma compreensão de quem você é e onde você está
- O objetivo é aumentar o escopo de sua vantagem

## Contexto da Estratégia Competitiva



# SWOT Analysis



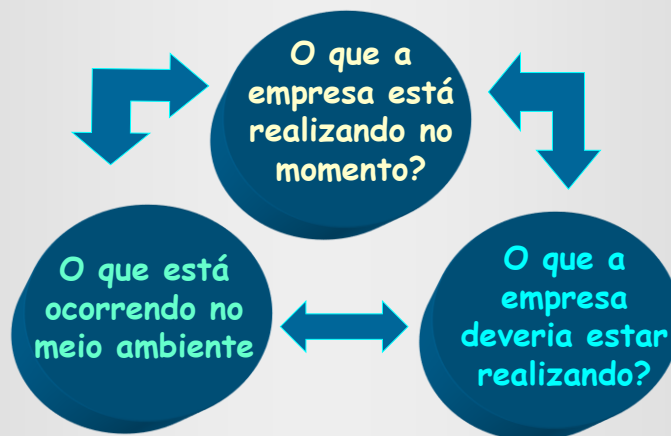
(Heizer; Render, 1999)

“A análise conhecida como SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças”

# Formulação da Estratégia



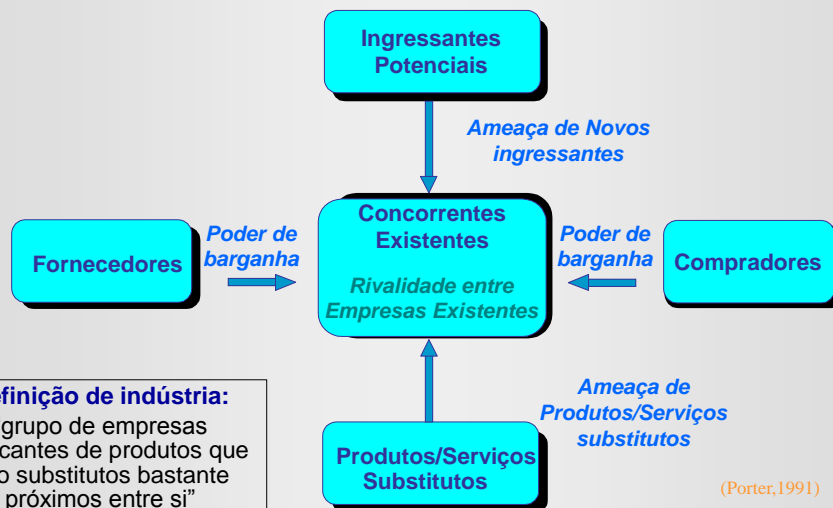
(Porter, 1987)



# Análise Estrutural da Indústria

## Cinco Forças Competitivas

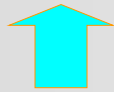
A intensidade da competição em uma indústria resulta da interação de cinco forças competitivas:



## Determinantes Estruturais



**Intensidade das forças competitivas**



**Concorrência**



**Menor o potencial de lucro**



**Taxa de Retorno**

## Determinantes Estruturais



**Intensidade das forças competitivas**



**Taxas de retorno**



**Maior o fluxo de entrada de capital**

## Rivalidade entre Concorrentes



- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
- Crescimento lento da industria
- Custos Fixos Altos
- Ausência de Diferenciação
- Capacidade aumentada em grandes incrementos
- Concorrentes divergentes
- Grandes interesses Estratégicos
- Barreiras de Saída Elevadas

## Ameaças de Novos Ingressantes



- Barreiras de Entrada
  - Economias de Escala
  - Diferenciação do Produto
  - 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)
- Retaliação Prevista
- Preço de Entrada Dissuasivo



## Pressão dos 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 dos Compradores



- Está concentrado ou adquire grandes volumes
- As compras representam uma fração significativa de seus custos
- Os produtos são padronizados
- Conseguir lucros baixos
- São uma ameaça concreta de integração para trás
- Os produtos das indústrias não são importantes para a qualidade de seus produtos
- Tem total informação
- Análise da cadeia produtiva

## Poder de Negociação dos Fornecedores

- Poucas companhias e mais concentrado do que a indústria
- Não concorre com produtos substitutos
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor
- O produto do fornecedor é um insumo importante
- O produto do fornecedor é diferenciado
- São uma ameaça concreta de integração para frente
- Análise da cadeia produtiva

## Análise Estrutural e Estratégia

- 1 - Diagnóstico das forças competitivas
- 2 - Diagnóstico dos Pontos Fortes e Fracos
- 3 - Posicionamento da empresa
  - ação defensiva
  - ação ofensiva



# **Estratégias Competitivas Genéricas e Critérios Competitivos**



# **Análise Estrutural da Indústria e Estratégia Competitiva**

Visa o estabelecimento de uma posição competitiva favorável (lucrativa e sustentável) contra as forças que determinam a concorrência na indústria (mercado)

# Questões Centrais

(Porter, 1987)



Rentabilidade inerente da Indústria



Rentabilidade da Empresa

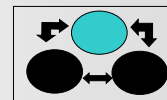
Determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria



Competitividade Relativa da Empresa

A própria dinâmica (no tempo, entre agentes) das duas relações anteriores

# Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: Porter

# As Três Estratégias Competitivas Genéricas



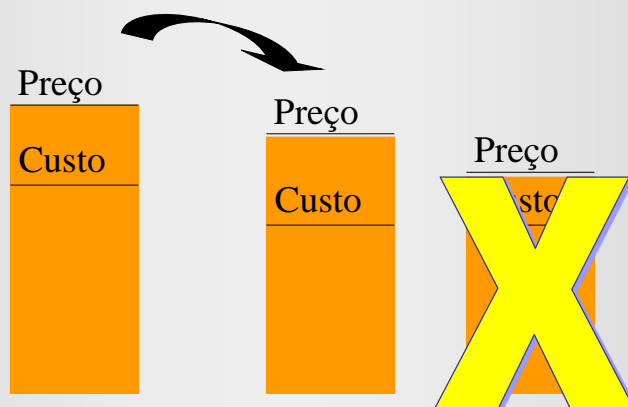
(Porter, 1987)

- ☺ Vantagem competitiva com liderança em custo
- ☺ Vantagem competitiva com diferenciação
- ☺ Vantagem competitiva como enfoque
  - enfoque no custo
  - enfoque na diferenciação
- ☹ Buscar mais de uma Estratégia Genérica
  - sucesso em condições peculiares
  - riscos de se tornar “meio-termo”

## Estratégia Genérica - Custo



(Porter, 1987)



# Estratégias Genéricas - Requisitos



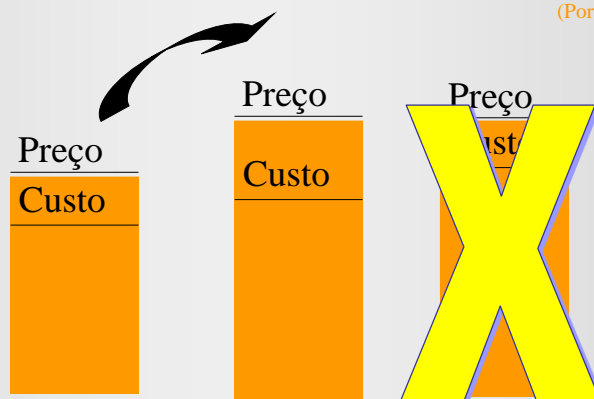
(Porter, 1987)

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
<b>Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de capital e acesso ao capital</li> <li>• Boa Engenharia de Processo</li> <li>• Projeto p/ Manufatura</li> <li>• Baixo custo de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rígidos e frequentes;</li> <li>• Incentivos baseados em metas quantitativas</li> </ul>

# Estratégia Genérica - Diferenciação



(Porter, 1987)



# Estratégias Genéricas - Requisitos



(Porter, 1987)

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
------------	----------------------	----------------------------

<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Habilidade de Marketing</li><li>•Boa Engenharia de Produto</li><li>•Tino Criativo</li><li>•Capacidade de Pesquisa</li><li>•Reputação de líder em qualidade ou tecnologia</li><li>•Tradição na Indústria</li><li>•Cooperação dos canais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Coordenação entre funções</li><li>•incentivos subjetivos</li><li>•Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados</li></ul>
----------------------	---	--

# Estratégias Genéricas - Requisitos



(Porter, 1987)

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
------------	----------------------	----------------------------

<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular</li></ul>
----------------	--	--

# Estratégias Genéricas - Riscos



(Porter, 1987)

## Estratégia

## Riscos

### Custos

- Concorrentes imitam
- tecnologia muda
- bases para a liderança em custos se desgastam

### Diferenciação

- Concorrentes imitam
- bases para a diferenciação perdem importância para os clientes

### Enfoque

- Concorrentes imitam
- Segmentos-alvo tornam-se sem atrativos

# Método da Lacuna (*Gaps*)



(Slack,1993)

1. Desenvolver uma visão específica do que é importante para concorrer eficazmente - quais devem ser as objetivos;
2. Avaliar o desempenho real atingido;
3. Identificar as lacunas (*gaps*) entre o que é importante e o desempenho atingido - guiar prioridades para a melhoria do desempenho;
4. As prioridades de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhoria



## Definição dos objetivos



(Slack, 1993)

- Conjunto claro e priorizado de objetivos de desempenho competitivo
- Visão de futuro - capacidades que terão que ser desenvolvidas



- Sucesso depende do estabelecimento de uma imagem firme a respeito dos clientes (atuais e potenciais) e suas necessidades

## Definição dos objetivos

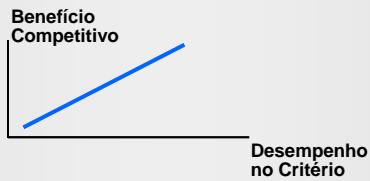


(Slack, 1993)

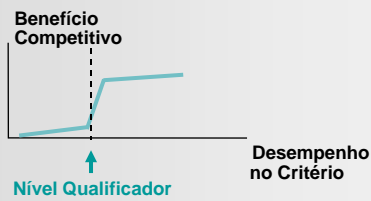
- Objetivos ganhadores de pedidos - para uma determinada combinação de Produto&Mercado influem diretamente na quantidade de pedidos
- Objetivos qualificadores - o desempenho precisa estar acima de um determinado nível para que a empresa seja considerada pelos consumidores
- Objetivos pouco relevantes - dificilmente considerados

# Critérios Competitivos

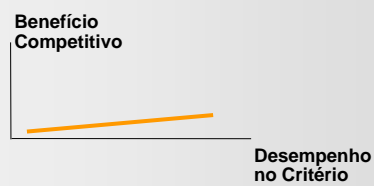
## Critérios Ganhadores de Pedidos



## Critérios Qualificadores

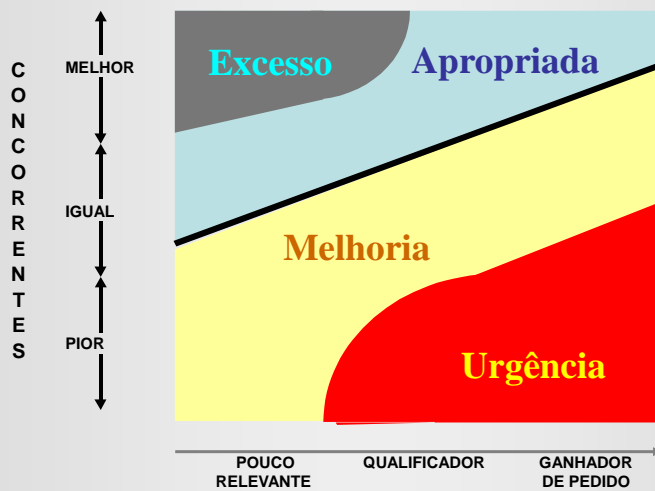


## Critérios Pouco Relevantes



# Importância X Desempenho

(Slack, 1993)



OBJETIVOS (VISÃO DO CLIENTE)

# Escala - Desempenho

(Slack,1993)



1	Consistente e consideravelmente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
2	Consistente e claramente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
3	Consistente e marginalmente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
4	Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

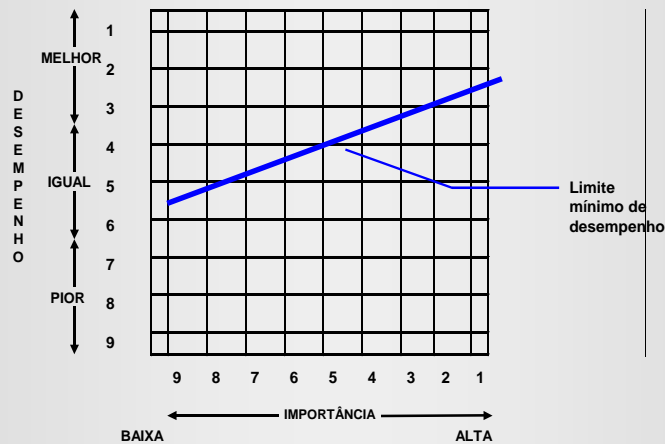
# Escala - Critérios Competitivos

(Slack,1993)



1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes- é o principal impulso da competitividade	Ganhadores de Pedido
2	Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente- é sempre considerado	
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado	
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Qualificadores
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Pouco Relevantes
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	

# Importância X Desempenho



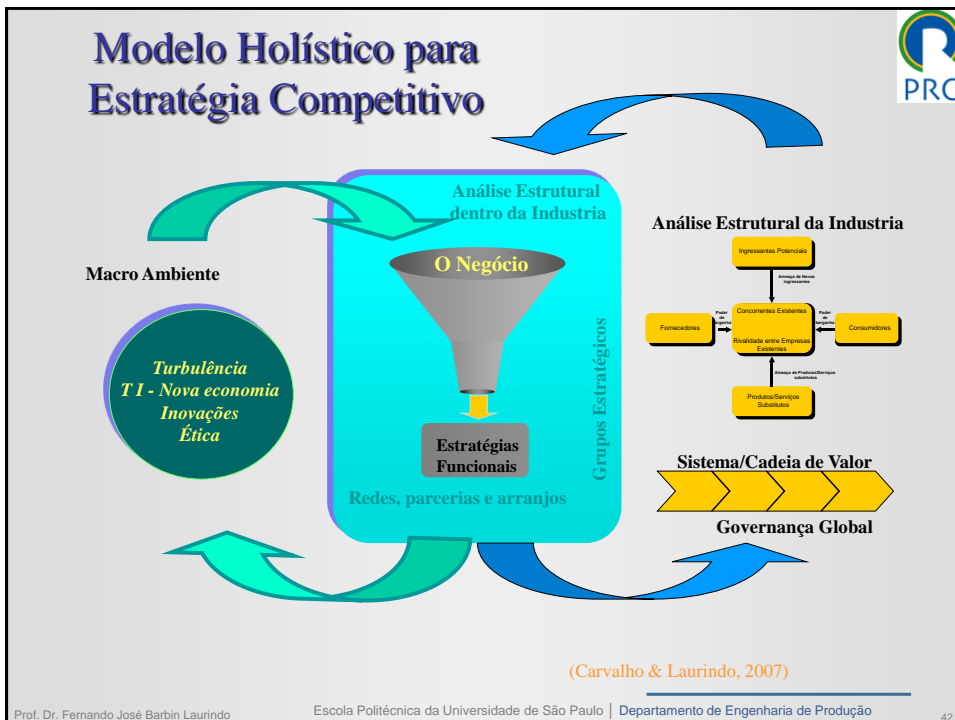
(Slack, 1993)

# Planos de Ação



(Slack, 1993)

- Determinar as prioridades segundo resultado da Matriz Importância & Desempenho - maior prioridade para zona de urgência
- Estabelecer o plano de ação, considerando todos aspectos relevantes para o objetivo: tecnologia de processo, recursos humanos, rede de suprimentos...
- Verificar a aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade do plano e executá-lo



## Conclusões



- A Estratégia de negócios da empresa determina a estrutura organizacional e as necessidades de informação e as aplicações de TI para as empresas

## Referências Bibliográficas



- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 227 p., 2007 ( este livro é a 2ª. Edição do livro: Estratégias para a competitividade, dos mesmos autores, publicado em São Paulo pela Editora Futura, 272 p., 2003)
- PORTER, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, Nov-Dec, 1996
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo, Editora Atlas, 1993.