

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



# Estratégia

André Leme Fleury

# Conceitos Principais



**Missão**: Razão da existência da organização.  
Fins para atender à sociedade e ao mercado

**Visão**: Aquilo que a organização deseja ser ou se tornar

**Objetivos Estratégicos**: Realizações operacionais necessárias para atingir a Visão

**FCS: Fatores Críticos de Sucesso**: Competências essenciais e necessárias para atingir os objetivos

**Indicadores**: Conjunto de medidas, como base para a gestão definida

**Planos de Ação**: Conjunto de ações para alcançar as metas

# Missão

A **missão** da organização explica a razão de sua existência em termos de seus propósitos e valores básicos. A missão deve responder às seguintes perguntas:

- **Quem somos?** Toda organização tem um sentido principal de existência que é evidenciado pela resposta desta questão.
- **O que fazemos?** Ao responder a esta pergunta, a organização identifica quais são suas atividades principais.
- **Por que fazemos o que fazemos?** Esta pergunta visa caracterizar a motivação da sua existência, ou seja, justificar a execução das atividades que são realizadas.

Exemplo:

- Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.

# Visão



A **visão** representa uma proposta ou **objetivo** almejado pela organização para um **futuro distante**.

A visão envolve alguma necessidade de **mudança** que se mostra **desafiadora** para a organização e que inclui adequações a novas tendências do mercado, da economia e da sociedade.

Exemplos:

- Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.
- Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes

# Estratégia

Estratégia é a criação de uma **posição valiosa** no mercado

- A essência da estratégia esta em saber **escolher o que não fazer** (trade-offs)
- A essência do posicionamento estratégico é escolher como as **atividades diferenciarão** a corporação dos seus concorrentes

Estratégia significa fazer **coisas diferentes** que seus concorrentes ou ainda fazer as mesmas coisas **de maneira diferente** (Porter, 1996):

- Proporcionar mais valor aos consumidores
- Proporcionar o mesmo valor que os concorrentes, mas com um custo menor
- Uma combinação destas duas coisas

## Evolução

- Fazer adequações
- Continuidade
- Disciplina

# Estratégia



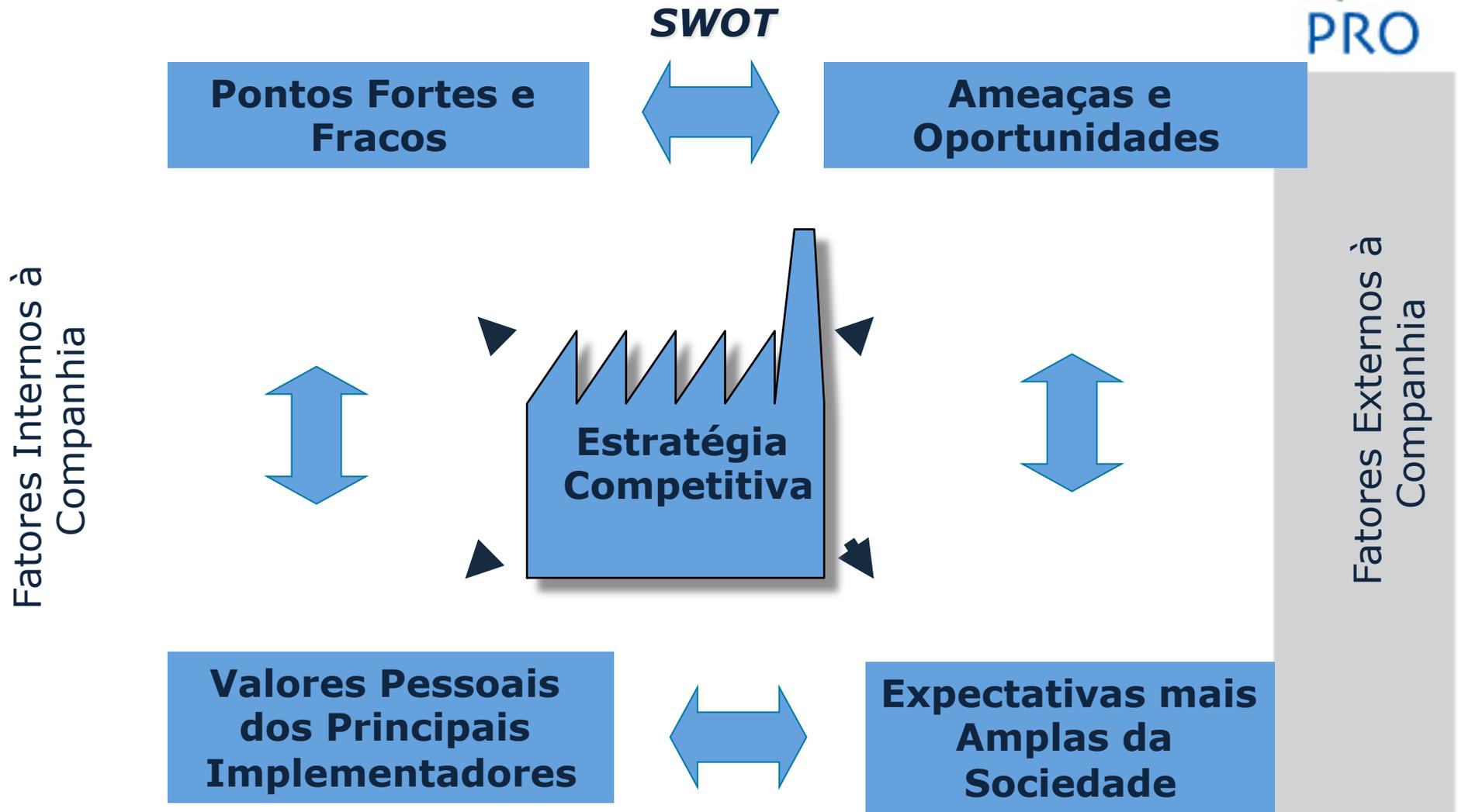
Elaboração de um **plano de ação** que trará vantagens competitivas para o negócio e por este plano em execução.

Esta busca começa por **uma compreensão de quem você é e onde você está.**

## Dois objetivos distintos

- Aumentar a vantagem competitiva
- Estabelecer vantagem competitiva

# Contexto da Estratégia Competitiva



# SWOT



A análise conhecida como SWOT :

- Strength** - Pontos Fortes
- Weakness** - Pontos Fracos
- Opportunities** - Oportunidades
- Threats** - Ameaças

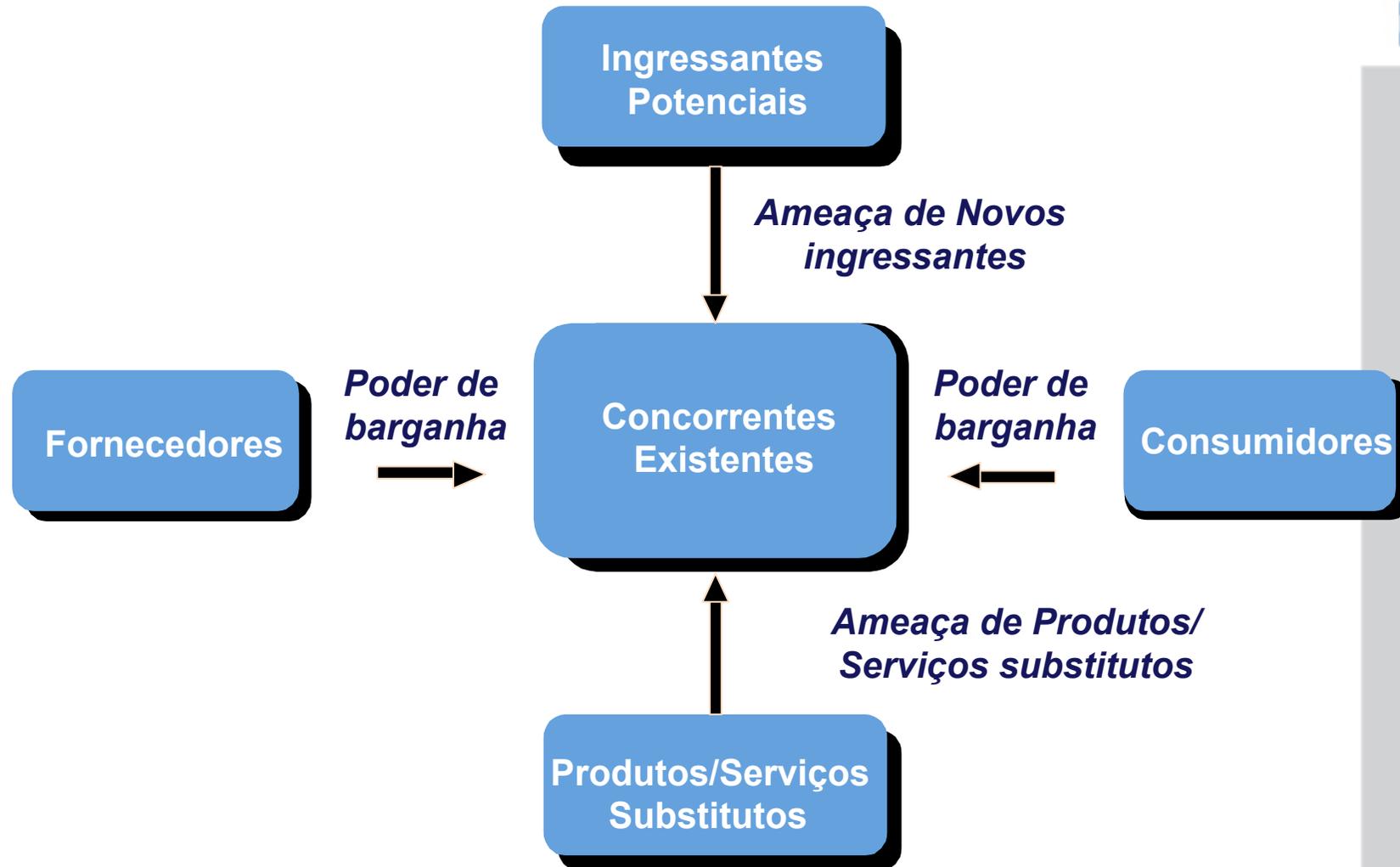
Tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças.

## ANÁLISE SWOT

Na conquista do objetivo



# Cinco Forças Competitivas

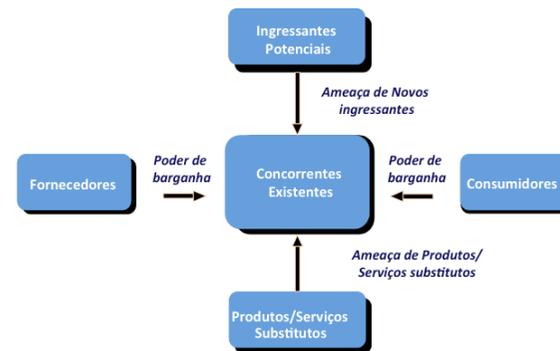


(Porter, 1979)

# Concorrentes

## Aspectos a serem considerados na análise:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos fixos altos
- Ausência de diferenciação
- Capacidade aumentada em grandes incrementos
- Grandes interesses estratégicos
- Barreiras de saída elevadas

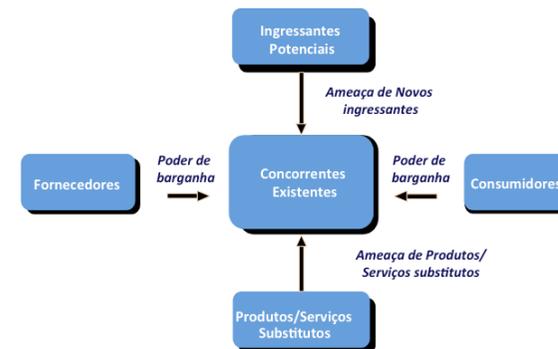


# Novos Entrantes



Considerar as 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.

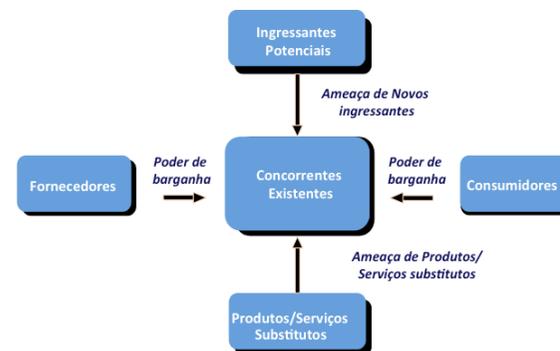


# Cientes



## Analisar o seu poder de barganha:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes.
- As compras representam uma fração significativa de seus custos.
- Os produtos são padronizados.
- Consegue lucros baixos.
- Os produtos da indústria analisada não são importantes para a qualidade dos produtos da indústria compradora.
- Tem informações completas.

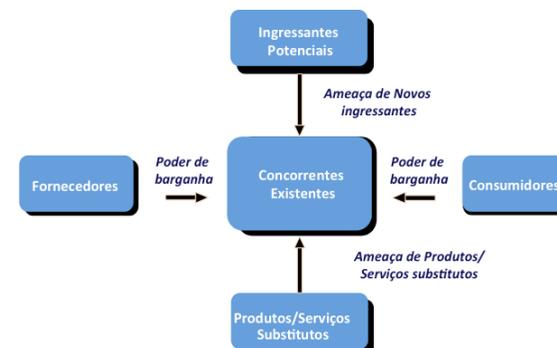


# Fornecedores



## Analisar o seu poder de barganha:

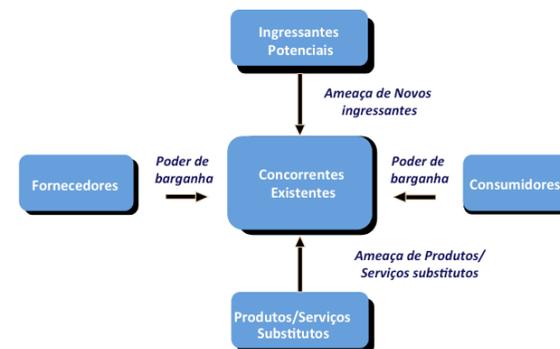
- Poucas companhias e mais concentrado do que a indústria em análise.
- Não concorre com produtos substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto do fornecedor é um insumo importante.
- O produto do fornecedor é diferenciado.



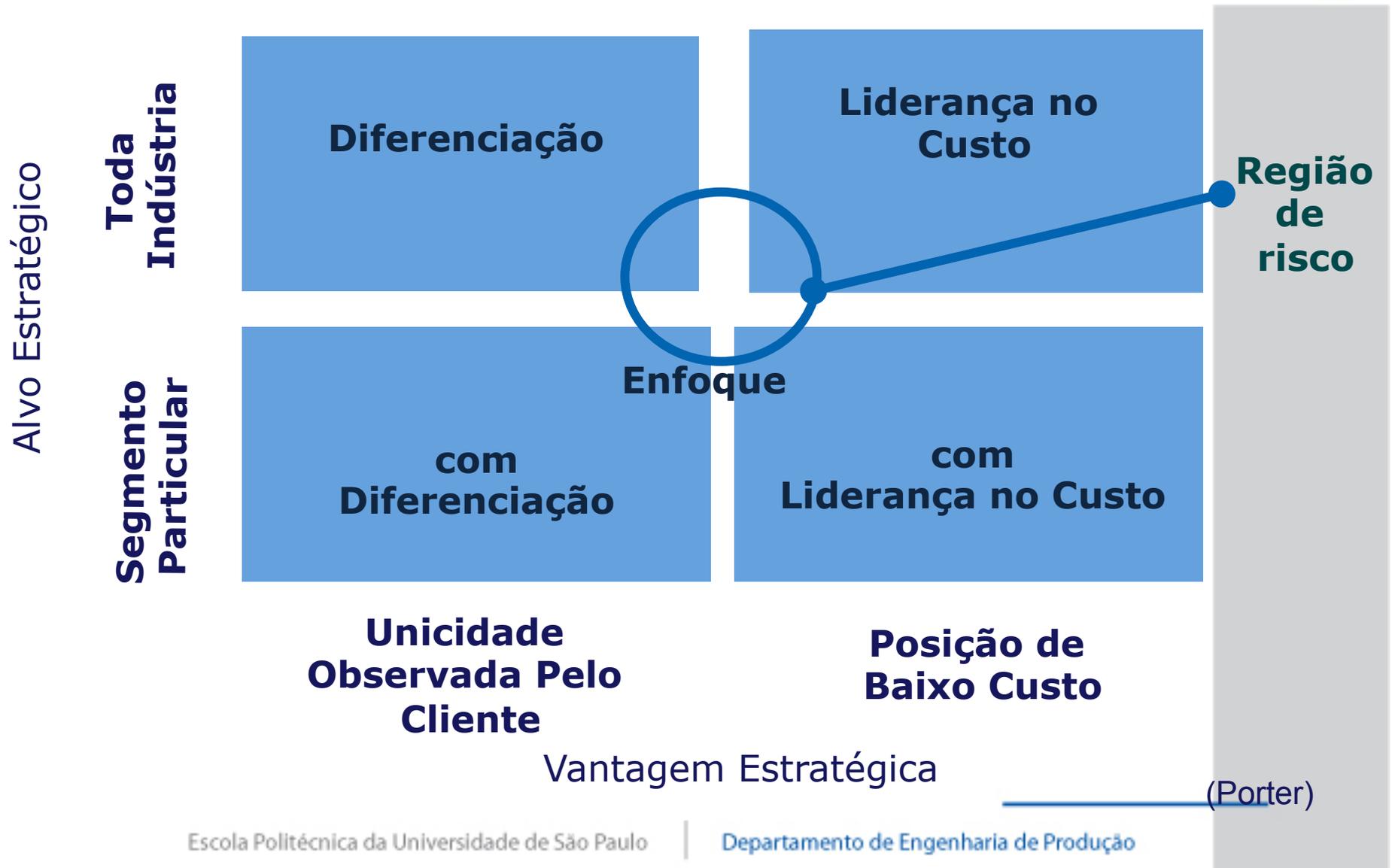
# Produtos Substitutos

## Observar outros segmentos industriais

- Produtos que desempenham a mesma função embora de outra base tecnológica (outra indústria)
- Estão sujeitos a trade-offs na relação preço-desempenho com produtos da indústria.
- Normalmente apresentam-se como inovações radicais



# Estratégias Genéricas



# Blue Ocean



Criação de novas demandas em mercados pouco explorados

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competição em mercados existentes	Explorar mercados emergentes
Derrotar o competidor	Tornar a competição irrelevante
Explorar demanda existente	Criar e capturar novas demandas
Estabelecer barreiras de saída	Viabilizar o fim da barreira de saída
Alinhar a estratégia da empresa em diferenciação OU baixo custo	Alinhar a estratégia da empresa em diferenciação E baixo custo <b>Valor da Inovação</b>

# Blue Ocean



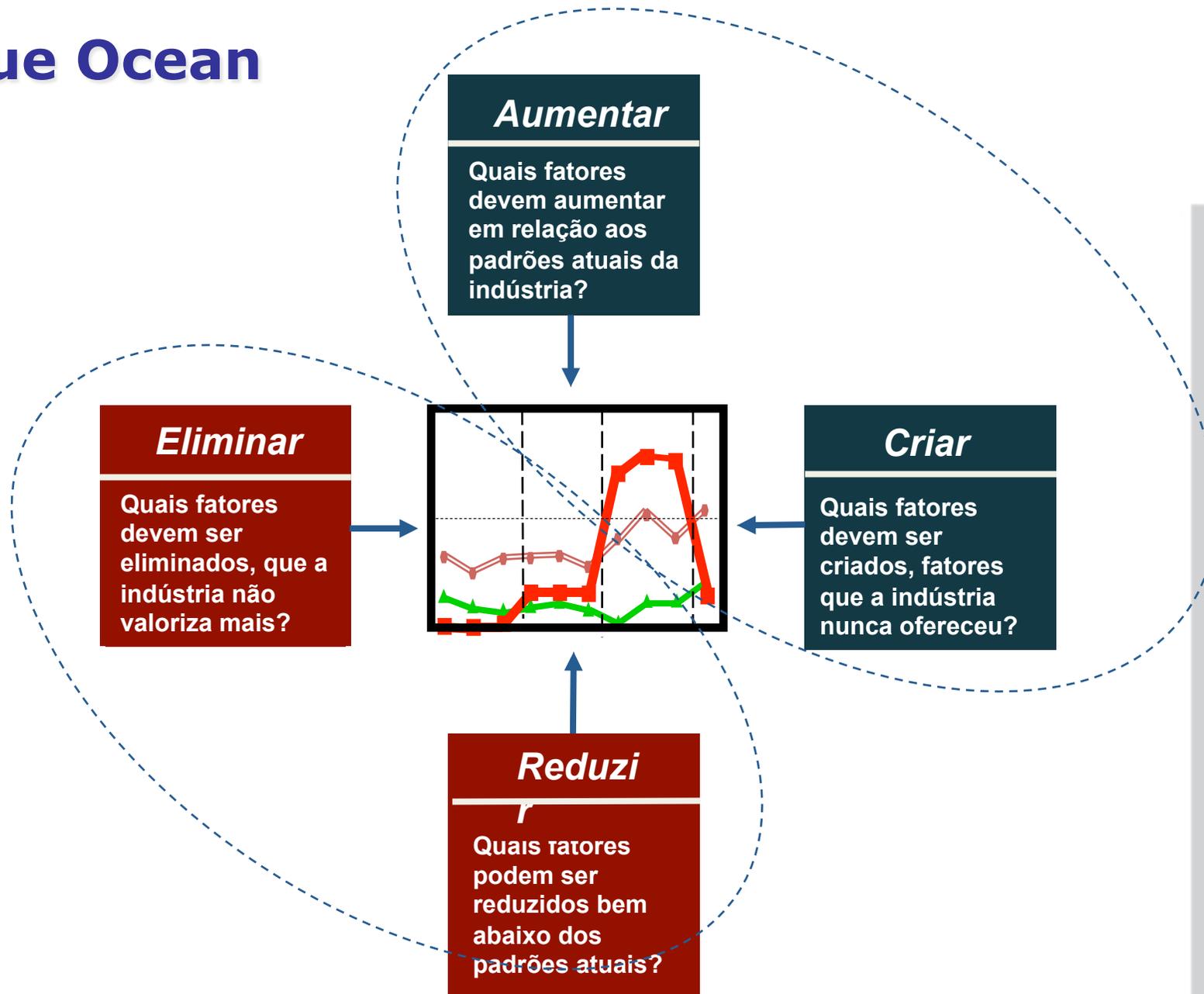
## Fronteiras Competitivas

## Competição Cabeça a Cabeça

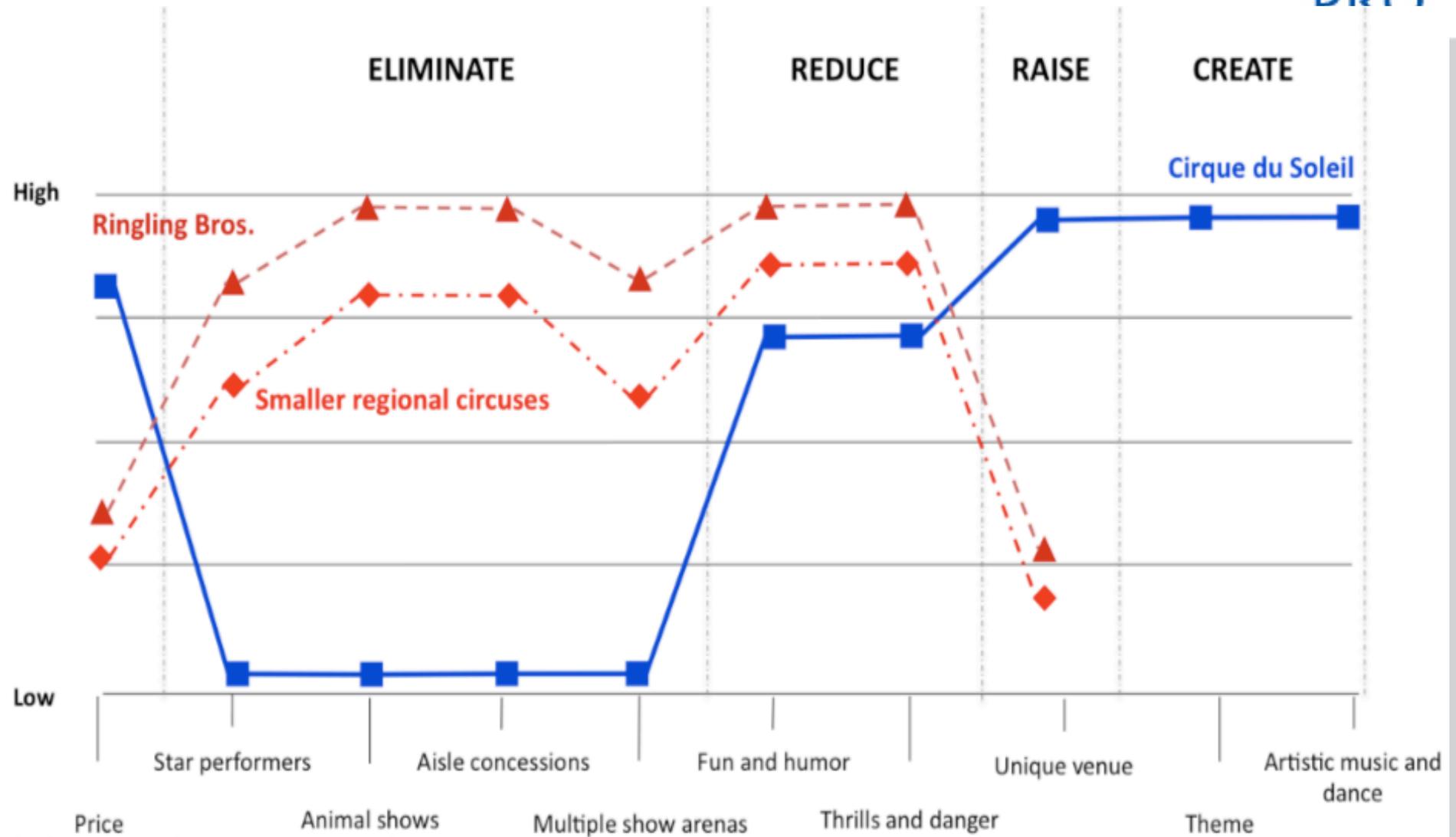
## Criando novos espaços no mercado

Indústria	Foco nos rivais desta indústria	→	Busca entre indústrias alternativas e complementares
Pressupostos da indústria	Estrutura do mercado é estável e constante	→	Estrutura do mercado pode ser criada, estruturada, moldada
Grupo de Compradores	Foco em servir melhor os diferentes grupos compradores existentes	→	Foco nos novos clientes-chave dos mercados de massa emergentes
Escopo de novos produtos e serviços	Foco na maximização do valor do produto e do serviço nas fronteiras atuais da indústria	→	Busca produtos e serviços complementares, além das fronteiras da indústria
Tempo / Tendências	Foco na adaptação às tendências conforme elas acontecem	→	Participação na formação de novas tendências

# Blue Ocean

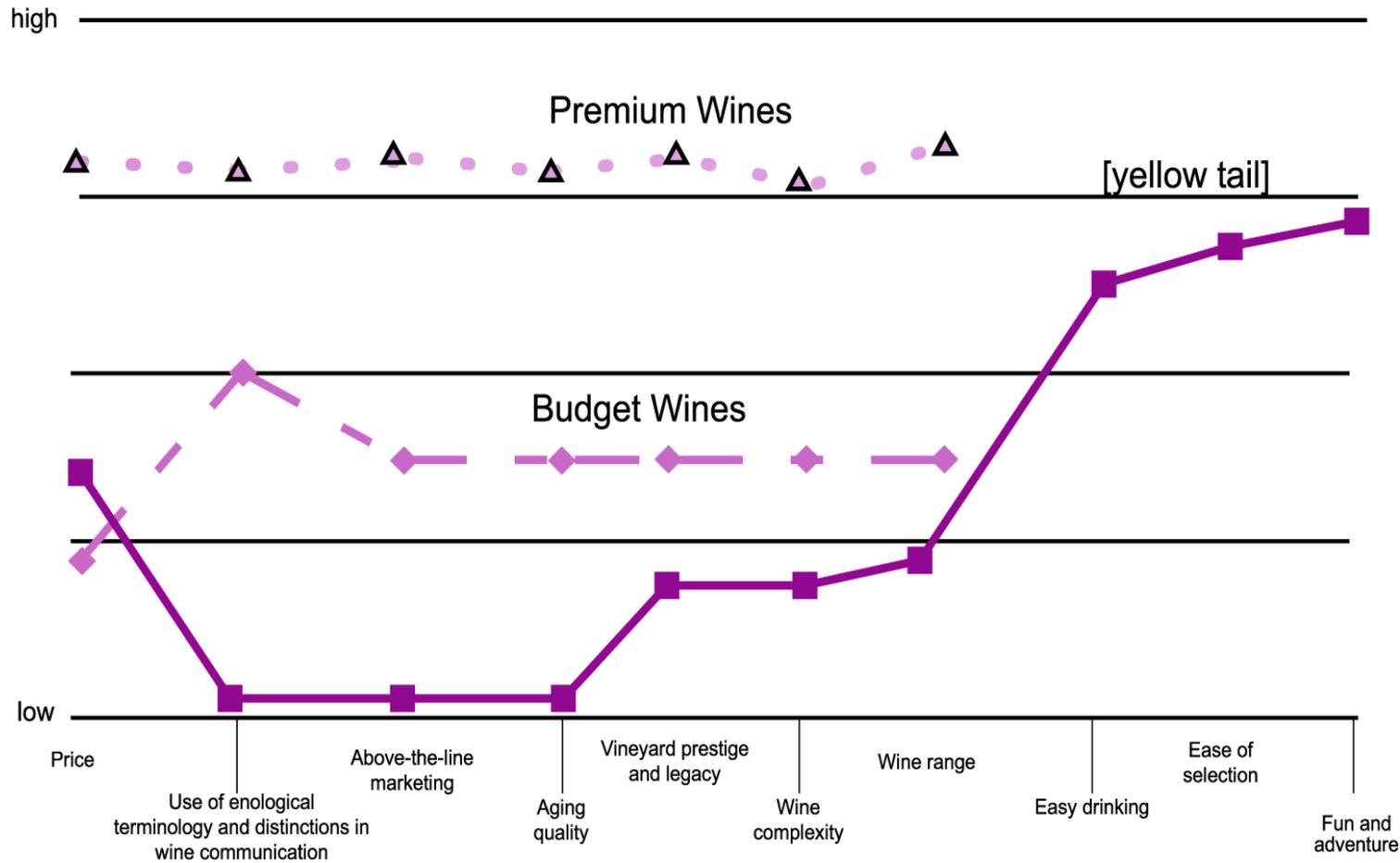


# Cirque du Soleil



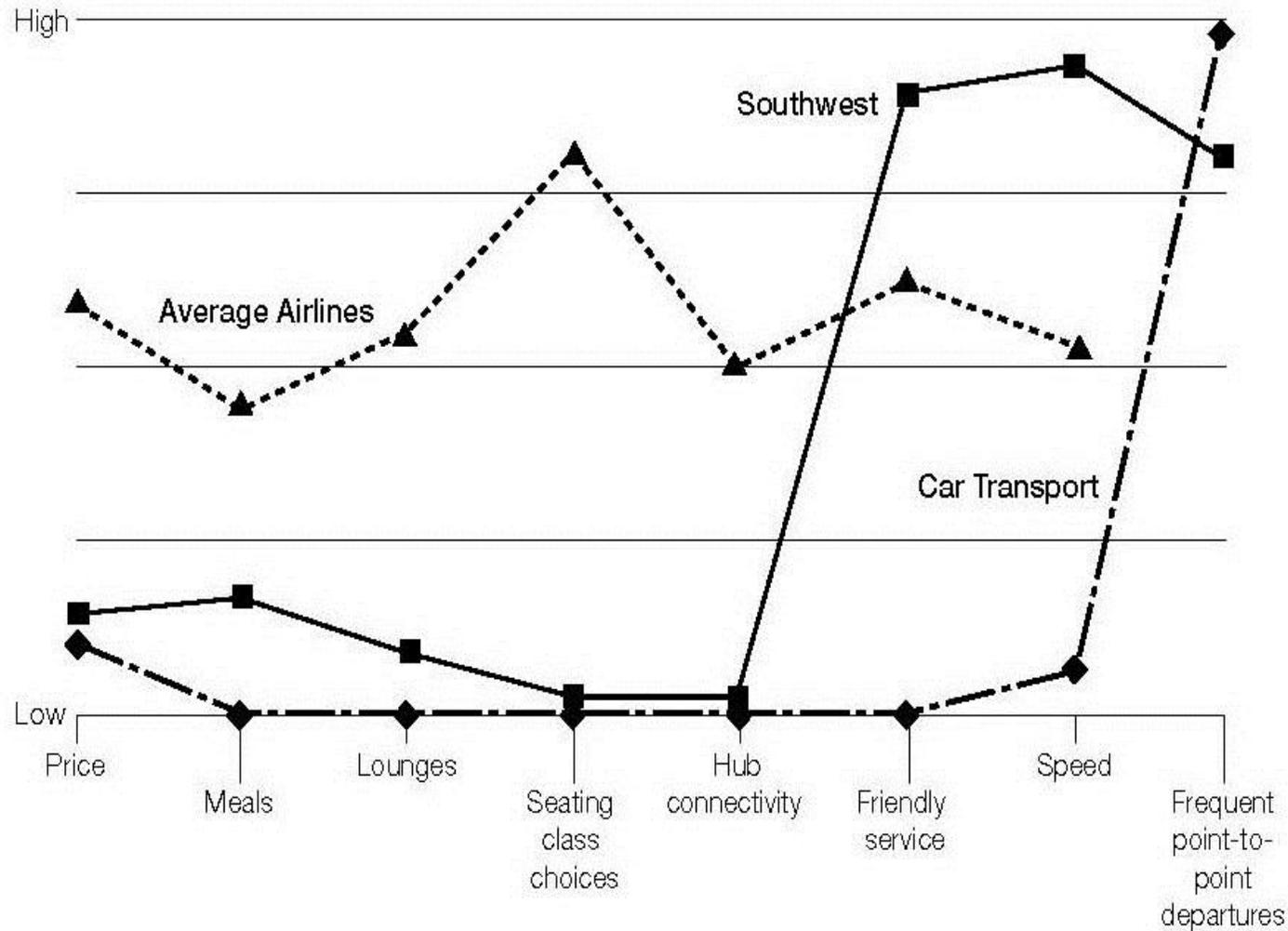
(Kim; Mauborgne, 2005)

# Yellow Tail



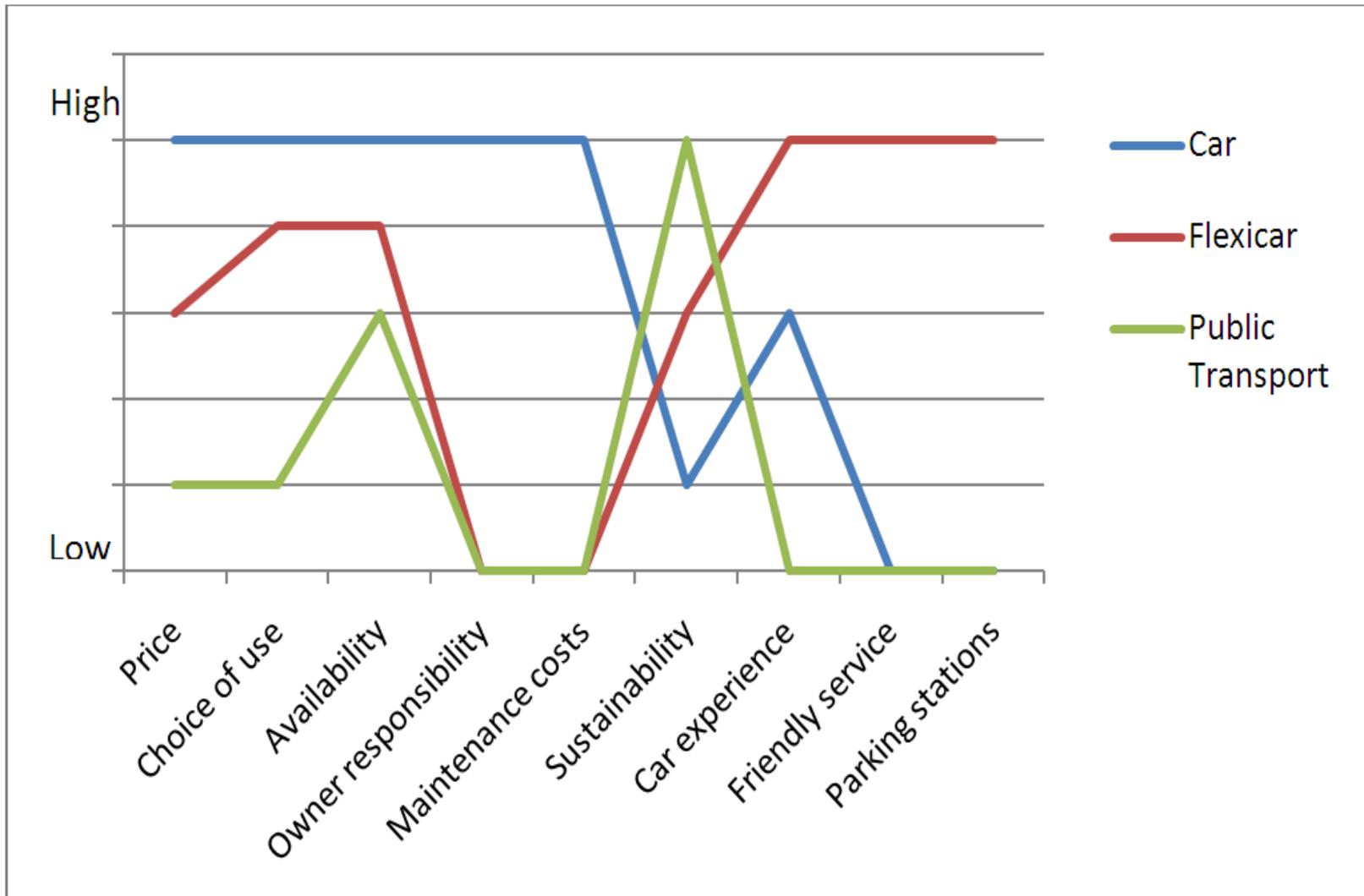
(Kim; Mauborgne, 2005)

# Southwest Airlines



(Kim; Mauborgne, 2005)

# Flexicar



(KIM; MAUBORGNE, 2005)

# Exercício



## Considerando o projeto em desenvolvimento

1. Identifique quem são os principais clientes, fornecedores e concorrentes do empreendimento;
2. Como se comportam as 5 forças em relação ao empreendimento? Elabore uma matriz “síntese”
3. Considerando a estratégia do oceano azul, quais os fatores competitivos mais relevantes no mercado?
4. Quais destes podem ser eliminados? Quais podem ser reduzidos? Quais devem ser aumentados? Quais podem ser criados?
5. Elabore um gráfico ilustrando o posicionamento do seu empreendimento em relação aos concorrentes.

# Bibliografia

- Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Editora Futura, 272 p., 2003
- Kim, W.; Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press, 2005
- Mintzberg, H.; Ahsstrand, B.; Lampel, J. *Safari de Estratégia*, Bookman, 2a Edição, 2009
- Porter, M. *Competitive Advantage*. Free Press, 1979
- Porter, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

