

Administração Estratégica

Aula 2

Profa. Janaina Giraldi



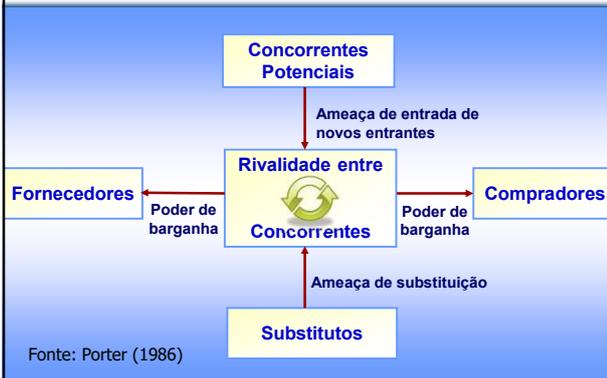
Análise do ambiente

- **Auditoria externa**
- Identificar variáveis que possibilitam respostas
- Principais forças: econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, legais, tecnológicas e competitivas (**PEST**)
- **Modelo de cinco forças de Porter**



Identificar oportunidades e ameaças externas

Forças competitivas de uma indústria



Análise das 5 Forças de Porter

- **Rivalidade entre empresas existentes**
 - Mais intensa: concorrentes equilibrados (tamanho, share), mercados maduros, altas barreiras de saída, pouca diferenciação entre produtos, custos altos
- **Ameaça de novos entrantes**
 - Mais intensa: custos baixos de entrada, pouca retaliação dos concorrentes, pouca diferenciação, lacunas no mercado
- **Poder de barganha dos fornecedores**
 - Maior poder: poucos fornecedores, altos custos de troca, ofertas diferenciadas
- **Poder de barganha dos compradores**
 - Maior poder: poucos compradores, vários fornecedores, baixos custos de mudança
- **Ameaça de substitutos**
 - Novas tecnologias

Interpretando a indústria

- Analisar as cinco forças para identificar o **grau de atratividade**
- Não atrativa: poucas barreiras à entrada, fornecedores e compradores poderosos, fortes ameaças de substitutos e intensa rivalidade entre concorrentes
- Posicionar a empresa de forma que suas capacidades a defendam contra a competição
 - **Diferenciação, custos, nichos, relacionamentos**
- Influenciar o equilíbrio das forças
 - **Investimentos em pesquisa, ampliação da capacidade, integração**
- Antecipar mudanças nos fatores das forças

Estabelecimento dos objetivos de longo prazo

- **Características**
 - Quantitativos
 - Mensuráveis
 - Realísticos
 - Compreensíveis
 - Desafiadores
 - Hierárquicos
 - Obteníveis
 - Congruentes
 - Associados com prazos
- **Benefícios**
 - Fornecem direção
 - Possibilitam sinergia
 - Ajudam na avaliação
 - Estabelecem prioridades
 - Reduzem incerteza
 - Minimizam conflitos
 - Auxiliam na alocação de recursos

Fonte: DAVID (2002)

Exemplos de objetivos

- Crescimento em ativos
- Crescimento em vendas
- Crescimento em lucratividade
- Crescimento em participação de mercado
- Grau e natureza da diversificação
- Grau e natureza da integração vertical
- Ganhos por ação
- Ações de responsabilidade social

Como alcançar os objetivos: tipos de estratégias

Autor	Estratégias	Significado
Ansoff	Penetração no mercado	Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais
	Desenvolvimento de mercado	Produtos tradicionais em novos mercados
	Desenvolvimento de produto Diversificação	Produtos novos em mercados tradicionais Novos produtos em novos mercados
Porter	Diferenciação Liderança no custo Foco	Identidade forte do produto Baixo custo e baixo preço do produto Atuação em nichos de mercado

Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		Existente	Novo
MERCADOS	Existente	Penetração	Desenvolvimento do produto
	Novo	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Vantagem competitiva segundo Porter

- Caminhos mais genéricos para sustentar a liderança de mercado
 - Diferenciação
 - Liderança em custo
 - Foco

Estratégias Genéricas

- Meio termo: **situação estratégica pobre**

Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular		FOCO

Exemplo de empresa de baixo custo: Ryanair

- Companhia aérea de baixo custo com base em Dublin, Irlanda
- Maioria das operações a partir do Reino Unido, Londres Stansted
- Atualmente uma das maiores companhias aéreas da Europa no setor *low cost*
- Opera 362 rotas em 22 países
- **Obsessão em reduzir custos:** proíbe os empregados de recarregar a bateria do celular em suas instalações
- Campanhas polêmicas (2004): anunciou que iria oferecer por cada milhão de libras de prejuízos da Easyjet, um milhão de passagens aéreas **gratuitas** para toda a sua rede
- Fontes adicionais de receitas
 - Copo de água: 2,50 euros
 - Taxas para despachar bagagens
 - Venda de produtos a bordo
 - Comissão sobre as vendas de locadoras de automóveis, diárias de hotéis, pacotes de turismo e seguros de viagem feitas pelo site

RYANAIR.COM
THE LOW FARES AIRLINE

feaRP Exemplo de empresa de baixo custo: Ryanair

- **One-way**
Regular Fare **126.88 EUR Wed 14 Sep 11**
07:50 **Depart** Dublin (DUB)
10:25 **Arrive** Brussels S. Charleroi (CRL)



- Outros valores
→ **14.99 EUR**
→ 24.99 EUR
→ 40.99 EUR

feaRP Exemplo de estratégia de diferenciação: Tesla Motors

- **Tesla Roadster**: primeiro superesportivo do mundo movido a **energia elétrica**
- Investimentos de US\$ 145 milhões durante cinco anos
- **Grande apelo**: tempos de petróleo caro e crescente consciência ambiental
- Fila de espera de mil pessoas que já desembolsaram US\$ 109 mil
– George Clooney, Larry Page, Arnold Schwarzenegger
- Roadster chama a atenção pela **beleza** e o **desempenho**, itens considerados imprescindíveis pelos amantes dos carros esportivos
- Escapa dos estigmas de que os carros movidos a fontes alternativas têm de ser lentos (Toyota Prius), feios (GM EV1) ou caros
- Roadster deixa para trás similares como o Porsche 911 Turbo
- Banco de baterias recarregáveis de lítio: faz de zero a 100 km em apenas 3,6 segundos
- Segunda geração deve ser lançada em breve

feaRP Exemplo de estratégia de diferenciação: Tesla Motors



Tesla Roadster

Toyota Prius

GM EV1

feaRP Exemplos de estratégia de foco

- **Sapatos exclusivos e artesanais**
– Acessórios para mudar as características dos sapatos
– Loja diferente
- **Cafeteria para amantes de gatos**
– Possibilidade de ficar com gatos
– Consumo de bebidas

feaRP **Análise do Ambiente Externo**

- **Análise SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
 - **Fatores A:** deve-se verificar sua aplicação e sustentabilidade ao longo do planejamento
 - **Fatores B:** devem contribuir no controle de ameaças, devem ser operacionais
 - **Fatores C:** devem ser corrigidos ou eliminados
 - **Fatores D:** devem ser corrigidos ou eliminados

	Oportunidades		Ameaças	
	Oportunidade ₁	Oportunidade _n	Ameaça ₁	Ameaça _n
Pontos Fortes	(A)	(A)	(B)	(B)
Pontos Fracos	(C)	(C)	(D)	(D)

feaRP Exemplo de SWOT: um jovem empreendedor recém formado no ensino superior, quer trabalhar para uma grande empresa, em sua área de atuação e com uma posição de destaque

		Oportunidades	Ameaças
		• O1 • O2 • O3 • O4 • O5 • O6	• A1 • A2 • A3 • A4
Pontos fortes	• F1 • F2 • F3 • F4 • F5	• F1 x O1 • F1 x O2 • F3 x O4	• F2 x A1 • F2 x F5 x A3 • F4 x A4
	• W1 • W2 • W3 • W4 • W5 • W6	• W1 x O2 • W3 x O4 x O5 • W5 x O3	• W2 x A2 • W3 x A5 • W6 x A6

x	demanda de mão-de-obra qualificada.	alta concorrência, "fim do emprego".
• boa apresentação • diploma universitário • boa cultura geral • inglês • gás por estar no começo da carreira.	Provar qualificação escrevendo artigos, montando um blog e dando palestras (demanda de mão de obra qualificada + diploma + boa cultura)	Abrir empresa própria ("fim do emprego + gás por estar no começo da carreira")
• pouca experiência • não sabe espanhol • tem pouca visibilidade no mercado	Começar a fazer espanhol (demanda de trabalhadores qualificados + não sabe espanhol)	Fazer trabalho voluntário (alta concorrência + pouca experiência)

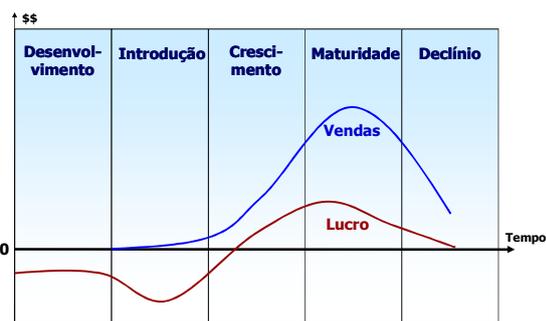
Seleção de estratégias

- **Ciclo de vida do produto**
- **Desenvolvimento**
 - Determinação dos benefícios desejados pelos consumidores-alvos
 - Criação ou seleção de idéias de produto
 - Direção e especificações para o desenvolvimento da estratégia de marketing
 - Movimentação rápida mas prudente em relação à comercialização que se inicia no estágio seguinte
- **Introdução**
 - Determinação da melhor estratégia para introduzir o novo produto e obter aceitação do consumidor
 - Lançamento de uma estratégia de marketing

Ciclo de vida do produto

- **Crescimento**
 - Colocação do produto em posição competitiva defensável e ampliação do mercado
 - As vendas devem crescer rapidamente e o lucro atinge seu pico
- **Maturidade**
 - Extensão da vida do produto
 - Inovação para manter o lucro, enquanto a curva de vendas atinge o pico e começa a declinar
 - Concorrência com muitas marcas
 - Redução dos investimentos financeiros e do capital humano
- **Declínio**
 - Busca por soluções para retardar o declínio da demanda ou eliminação do produto
 - As despesas de marketing devem ser cortadas para a maximização do lucro

Ciclo de Vida do Produto / Mercado



Seleção de estratégias

- **Matriz BCG**
- Classificação de unidades de negócios ou produtos de acordo com
 - Participação no mercado
 - Taxa de crescimento do mercado
- **Estrelas**
- **Pontos de interrogação**
- **Vacas leiteiras**
- **Vira-latas**

Matriz BCG – Boston Consulting Group



Matriz BCG – Boston Consulting Group

- **Benefícios**
 - Direciona a atenção para os fluxos de caixa e necessidades de investimentos de cada unidade da organização
 - Entendimento que unidades podem mudar de posição na matriz (mais comum no sentido anti-horário)
- **Limitações**
 - Simplificação excessiva
 - Algumas unidades não são facilmente interpretadas (meio da matriz?)
 - Fotografia momentânea da organização
 - Outras variáveis (tamanho do mercado, competitividade) não são consideradas
 - Profecia auto-realizável

Estágio da decisão

- Técnicas de combinação apenas revelam alternativas possíveis
- **Qual estratégia a empresa irá perseguir?**
 - Análises quantitativas e subjetivas
 - Decisão deve ter respaldo na **cultura** da empresa (valores, crenças, atitudes, costumes, normas, heróis, rituais)
 - Atenção para estratégias de fusão, joint-venture

Implantação das estratégias

Formulação da estratégia	Implantação da estratégia
Foco na eficácia	Foco na eficiência
Processo intelectual	Processo operacional
Necessita de habilidades intuitivas e analíticas	Necessita de habilidades motivacionais e de liderança
Coordenação de poucos indivíduos	Coordenação de muitas pessoas

Tradução do pensamento estratégico em ação

- Estabelecimento de objetivos anuais
- Definição das políticas da empresa
- Alocação de recursos
- Administração de conflitos
- Alteração da estrutura organizacional
- Revisão dos planos de incentivo
- Minimização da resistência a mudanças

Implantação das estratégias

- Planejamento das áreas funcionais
 - **Marketing**
 - Decisões estratégicas e operacionais
 - Produto, preço, distribuição e comunicação
 - **Tecnologia (P&D)**
 - Especialmente importante para posição de inovação
 - **Operações**
 - Sistema de produção, equipamentos, logística
 - **Recursos humanos**
 - Recrutamento, seleção, treinamento, recompensa

O ciclo da administração estratégica recomeça com a implementação e o controle da execução dos planos



Considerações finais

- **Administração estratégica**
 - Abordagem pró-ativa
 - Forma lógica, sistemática e objetiva para determinar o futuro da organização
 - Integração de intuição e análise

Se você não sabe para onde está indo, então qualquer caminho irá levá-lo para lá

Exercício: Coca-Cola versus tubainas no Brasil

Leiam o caso postado no Stoa. Respondam em grupos:

1. Apresente uma breve análise das 5 forças de Porter relativas ao ambiente retratado no exercício (anos 1990)
2. Você acredita que a Coca-Cola tenha cometido algum erro estratégico ou a situação é decorrente de mudanças econômicas ao longo do período em questão?
3. Qual deveria ser uma nova missão e visão para a marca, considerando esses desafios ambientais?

- AKER, David A. Strategic market management. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992.
- ACKOFF, Russel L. A concept of corporate planning. Wiley-Interscience, 1970.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- DAVID, Fred R. Strategic management: concepts and cases. 9. ed. Prentice Hall, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic intent. Harvard Business Review, May-June 1989.
- HAMPTON, D. R. Administração contemporânea. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. The concept of strategy and strategy formation process. Interfaces, v.18, n.3, p. 99-109, 1988.
- **HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Strategic management: competitiveness and globalization. 2. ed. West Publishing Company, 1997.**
- **MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.**
- MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: The strategic process: concepts, contexts and cases. QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. (Ed.), Prentice-Hall Inc, 1988.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, James B. Strategies for change: logical incrementalism. Richard D. Irwin, 1980.
- STEINER, G. A.; J. B. MINER. Management policy and strategy: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- WALKER, O. C.; BOYD, H. W.; LARRÉCHÉ, J. Marketing strategy: planning and implementatio. Irwin, 1996.