

PRO 5836 – Estratégias para a Competitividade

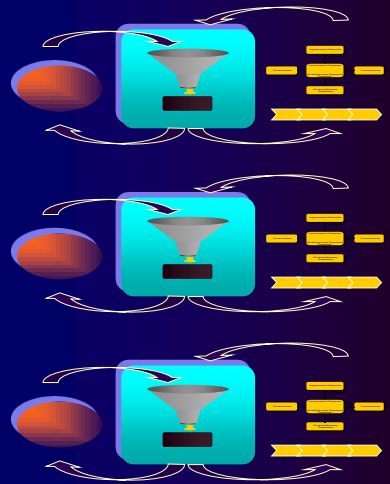
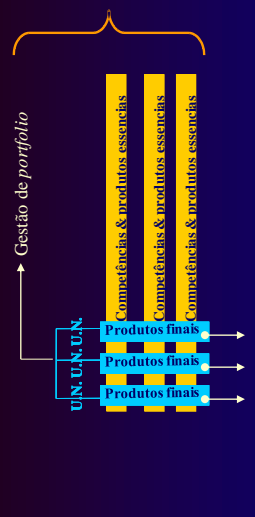
# Análise Estrutural de Indústrias

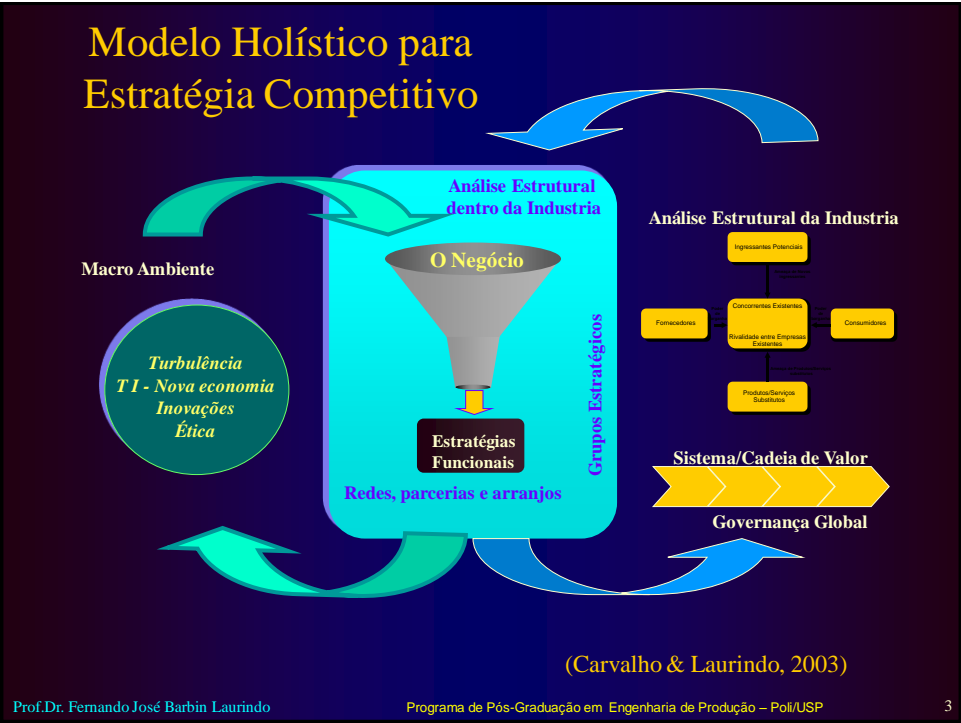
Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

### Estratégia Corporativa

### Modelo Estratégico Holístico

(Carvalho & Laurindo, 2003)



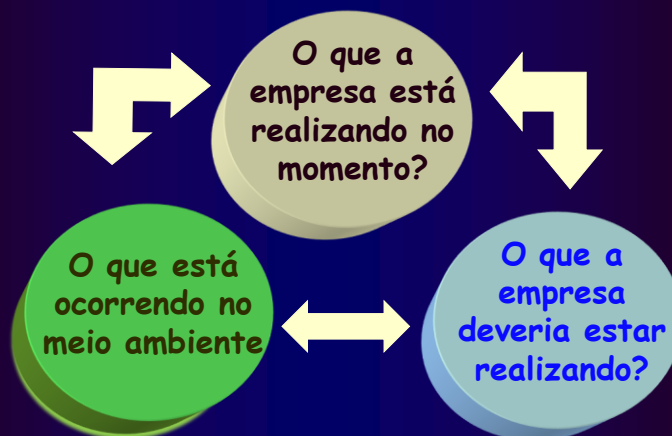


## SWOT Analysis

- “A análise conhecida como **SWOT** (**S**trength, **W**eakness, **O**pportunities and **T**hreats) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças

## Formulação da Estratégia

(Porter, 1987)



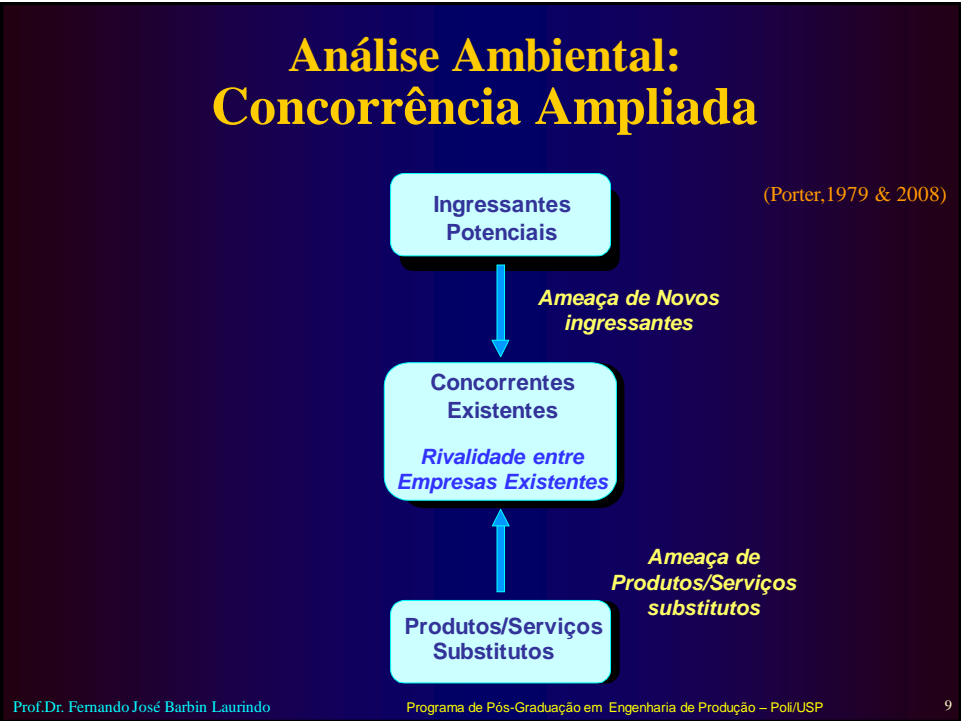
## Definição de indústria

“grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si”

## Cinco Forças Competitivas

(Porter, 1979 & 2008)





## Determinantes Estruturais



### Concorrência

- Rivalidade Existente
- Rivalidade Ampliada



### Taxa de Retorno

Prof.Dr. Fernando José Barbin LaurindoPrograma de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP11

## Determinantes Estruturais



### Taxas de retorno



### Maior o influxo de capital

Prof.Dr. Fernando José Barbin LaurindoPrograma de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP12

## Exemplos

Indústria	Forças mais intensas
Indústria siderúrgica	concorrentes estrangeiros materiais substitutos
Indústria de pneus	compradores/concorrentes
Indústria de navios petroleiros	compradores

(Wall Street Journal, 1996)

## Rivalidade entre Concorrentes

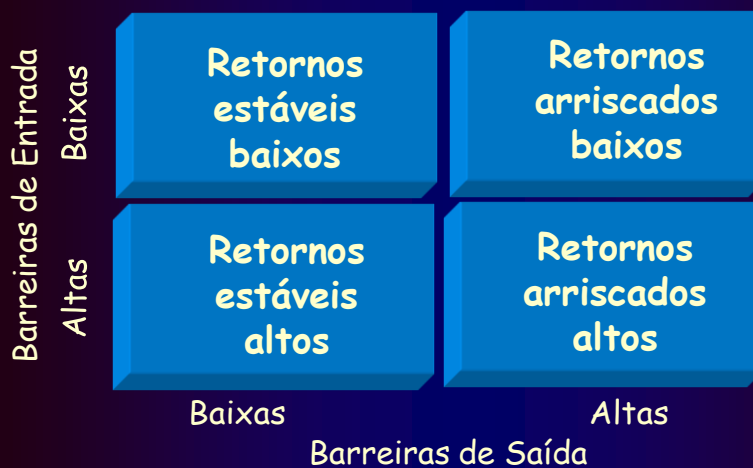
- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos Fixos Altos
- Ausência de Diferenciação
- Capacidade aumentada em grandes incrementos
- Concorrentes divergentes
- Grandes interesses Estratégicos
- Barreiras de Saída Elevadas
- Cuidados com a competição:
  - Competir com base nas características do produto, serviços de suporte e marca → menor probabilidade de erodir a lucratividade
  - Competição de resultados soma zero: competição com base nas mesmas dimensões
  - Competição positiva: atender segmentos de clientes diferentes, mix de preço, produtos, serviços, marcas

## Ameaças de Entrada

- 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

## Barreiras X Rentabilidade

(Porter, 1991)



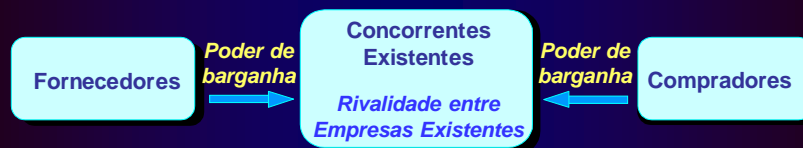


## Pressão dos Produtos Substitutos

- 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.

## Análise Ambiental: Análise da Cadeia Produtiva

(Porter, 1979 & 2008)



## Poder de Negociação dos Compradores

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

## 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 Indústria: Erros Comuns Fatores e não Forças

(Porter, 2008)

- Crescimento acelerado da indústria significaria que ela é atrativa? (confusão entre causa e efeito).
- Tecnologia e inovação deixariam o setor mais atrativo? (indústrias com baixa tecnologia podem ser atrativas)
- Governo seria a sexta força de Porter?
  - (O envolvimento de uma empresa com governo não é positiva ou negativa para a lucratividade do setor)
  - (Analisar como o governo impacta cada uma das 5 forças)
- Produtos complementares: complementos são produtos ou serviços usados em conjunto com os produtos oferecidos pelo setor. Complementos surgem quando o cliente se beneficia da combinação de 2 produtos (combinação é maior do que a soma do valor de cada produto isolado, ex: videogame)
  - Não impacta necessariamente na lucratividade do setor. Deve-se analisar o impacto nas 5 forças

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

## Análise Estrutural e Estratégia

- 1 - Diagnóstico das Forças Competitivas
- 2 - Diagnóstico dos Pontos Fortes e Fracos
- 3 - Posicionamento da empresa
  - Deve equacionar as forças mais intensas
  - Deve maximizar pontos fortes/ oportunidades e minimizar pontos fracos/ ameaças
  - Ações Defensivas ou Ofensivas
- 4 - Influenciando o equilíbrio
- 5 - Explorando a Mudança
- 6 - Estratégia de diversificação

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

22

## Grupos Estratégicos

- *Grupo estratégico*: grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.
- Exemplo: indústria de eletrodomésticos.
  - Um grupo caracteriza-se por um ampla linha de produtos, muita propaganda, integração vertical, clientela cativa.
  - Outro grupo foca na alta qualidade e preços altos.
  - Outro grupo produz para marcas privadas sem muita propaganda.

## Grupos Estratégicos e suas abordagens

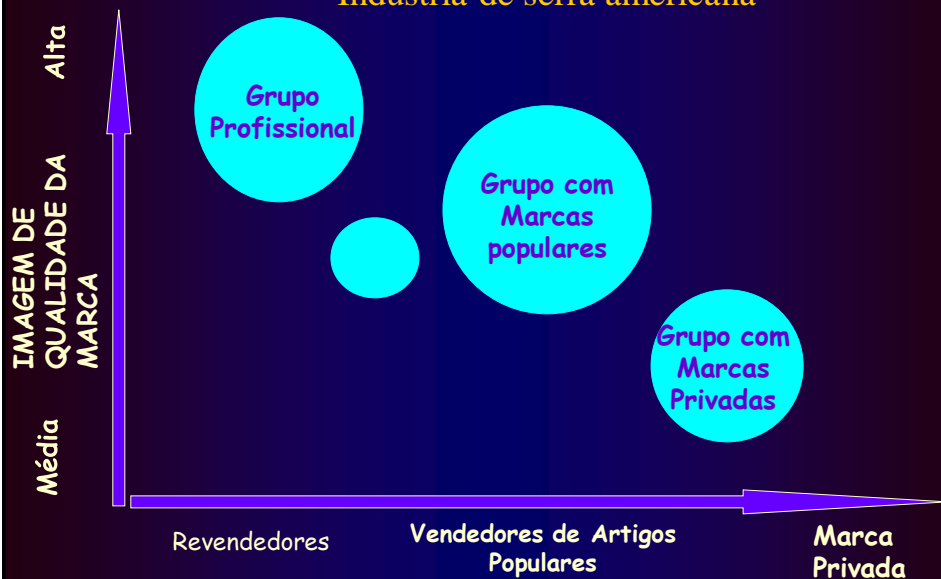
- Grupos estratégicos usualmente divergem em suas abordagens de produto ou de marketing.
- Grupos estratégicos *não* são equivalentes a segmentos de mercado.
- Surgem pelas diferenças nos pontos fortes e fracos, ocasiões diferentes de entrada no mercado.
- Ajuda na análise estrutural.
- Pode haver casos (raros) da existência de um único grupo estratégico em uma indústria (diferença na habilidade de colocar a estratégia em prática).

## Mapa dos Grupos Estratégicos

- Demonstra graficamente a concorrência em uma indústria
- grupo estratégico permite ver como a indústria muda ou de que forma as tendências podem afetá-la.
- Selecionar variáveis estratégicas a serem usadas nos eixos.
- Primeiramente, procurar aquelas que determinam as barreiras de mobilidade principais da indústria.

## Mapa (Ilustrativo) de Grupos Estratégicos

Indústria de serra americana





## Estratégia do Oceano Azul

(Blue Ocean Strategy)

(Kim & Mauborgne, 2004)

- Uma idéia similar a dos grupos estratégicos é a chamada *Blue Ocean Strategy*.
- Os **oceanos vermelhos** seriam os mercados nos quais as empresas que já existem tentam superar os concorrentes a fim de conquistar uma parcela maior dos consumidores. A competição em águas tão acirradas torna-se sangrenta e reduz a expectativa de lucros e crescimentos.
- Os **oceanos azuis** são constituídos pelos mercados intocados e oportunidades de crescimento rentável. Suas águas são profundas e inexploradas, é preciso criar demanda ao invés de disputá-la com a concorrência. As empresas que conseguem criar os oceanos azuis deixariam seus concorrentes para trás.

## Blue Ocean Strategy

(Wubben et al., 2012)

- O BOS é composto por um conjunto de ferramentas desenvolvidas por Kim e Mauborgne e foi publicada no livro "Blue Ocean Strategy", em 2004;
- Este trabalho foi rapidamente aclamado por um grande público, classificando-se como um "Wall Street Journal Bestseller" e "BusinessWeek Bestseller" em 2007;
- Os dois autores sustentaram a 5ª posição da lista dos 50 maiores pensadores de 2009;
- Seus trabalhos foram aplicados em empresas como Coca-Cola, Deloitte, Procter & Gamble e HP.

## Ex: Cirque du Soleil

Guy Laliberté, CEO do *Cirque du Soleil*:

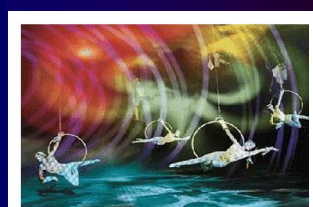
Ao invés de ficar 'brigando' com os concorrentes, Guy Laliberté **reinventou** o circo.

Atraindo um público que não era frequentador 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: frequentadores de óperas, teatros e balés

**Mercado novo e rentável**

## Cirque du Soleil

- Ele criou um mercado e tornou os **competidores irrelevantes**, focando em um novo tipo de público: adultos e clientes corporativos acostumados com teatros, operas e *ballets*, e dispostos a pagar muitas vezes mais caro o preço de um bilhete tradicional de circo para assistir a um entretenimento sem precedentes.
- Redefiniu o seu **produto** => oferecendo para as pessoas a diversão dos circos e a sofisticação intelectual das riquezas artísticas do **teatro**.
- **Custos** => Além do custo grande com as despesas e cuidados com o tratamento deles, existia uma preocupação muito grande do público em geral sobre os cuidados que os circos tradicionais dão aos **animais**, vinculado com a questão ética de expô-los durante as apresentações. Pensando em redução de custos e com a imagem ética a ser passada à sociedade, as apresentações tradicionais com animais de circo foram extintas do *Cirque du Soleil*.

## Oceanos Azuis

Busca a entrada em mercados novos e rentáveis, podendo se dar de duas maneiras:

Nova indústria desde a idéia fundadora

Nova indústria partindo de uma outra indústria já existente

Em 3 dimensões analisadas em alguns exemplos observou-se que a estratégia do Oceano Azul:

- É normalmente criada a partir de uma empresa já atuante no mercado
- Está diretamente movidas por um avanço de valor
- Baseia-se em atividades pouco atrativas do setor no momento da mudança estratégica

Setor	Criações importantes de oceano azul	Criado por empresa nova ou já estabelecida?	Movido por avanço tecnológico ou avanço em valor?	Atratividade do setor na época da criação do oceano azul
Automóveis	– <b>Model T da Ford</b> 1908, primeiro carro produzido em série com preço acessível	Nova	Avanço em valor (tecnologias existentes na maioria)	Pouco atraente
	– <b>Carros japoneses econômicos</b> Linha de automóveis compactos e confiáveis	Estabelecida	Avanço em valor (algumas tecnologias novas)	Pouco atraente
Computadores	– <b>Servidores Compaq</b> Servidor ProSignia, 2 x capacidade do minicomputador e 1/3 do preço	Estabelecida	Avanço em valor (tecnologias existentes na maioria)	Inexistente
	– <b>Computadores Dell sob encomenda</b> Novo modelo de compra	Nova	Avanço em valor (tecnologias existentes na maioria)	Pouco atraente
Salas de cinema	– <b>Nickelodeon</b> Exibia curtas durante o dia por 0,05 USD	Nova	Avanço em valor (tecnologias existentes na maioria)	Inexistente



## Oceano Vermelho x Oceano Azul

Os princípios da estratégia dos oceanos vermelho e azul diferem notadamente

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

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

33

## 10 Pontos Chave da *Blue Ocean Strategy*

(Wubben et al., 2012)

1. BOS é o resultado de um estudo de uma década de 150 movimentos estratégicos que englobam mais de 30 indústrias analisadas por mais de 100 anos (1880-2000);
2. BOS é a busca simultânea de diferenciação estratégica e baixo custo;
3. O objetivo BOS não é realizar uma competição na indústria existente, mas criar novos espaços no mercado, denominado de oceano azul, tornando a concorrência irrelevante;
4. Enquanto inovação tem sido vista como um processo aleatório ou experimental, onde empresários e acionistas são os principais impulsionadores (Schumpeter) o BOS oferece metodologias e processos sistemáticos e reproduzíveis.
5. Fases do BOS: tela de estratégia, curva de valor, quadro quatro ações, seis caminhos, ciclo de experiência do comprador, mapa utilitário comprador e índice do BOS;

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

34

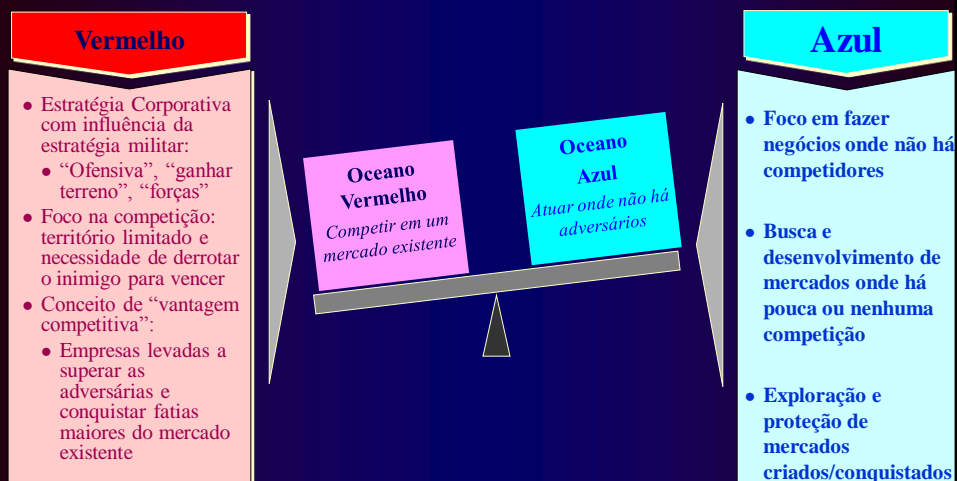
## 10 Pontos Chave da *Blue Ocean Strategy*

(Wubben et al., 2012)

6. Estes padrões são visuais, para construir um conhecimento coletivo na empresa e viabilizar uma execução da estratégia que seja eficaz através de uma comunicação lógica e fácil;
7. BOS abrange tanto a formulação da estratégia quanto a sua própria execução.
8. Os três blocos conceituais chave do BOS são: valor da inovação, liderança e processo justo;
9. A estratégia competitiva é uma teoria estruturalista aonde a estrutura molda estratégia, BOS é uma teoria reconstrucionista da estratégia onde a estratégia cria as estruturas vigentes;
10. BOS é uma abordagem integrada para a estratégia no nível do sistema que exige que as organizações se desenvolvam e alinhem três proposições fundamentais de estratégia, baseadas em três pilares fundamentais: valor, lucro e pessoas.

## O Paradoxo da Estratégia

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



## Rumo à Estratégia do Oceano Azul

Algumas ações podem definir uma estratégia do oceano azul



## Impacto nos custos e no valor para o comprador

Um oceano azul é criado na região em que os atos da empresa têm impacto positivo tanto sobre a estrutura de custos quanto sobre a proposta de valor para o cliente



## Padrão Consistente

Ao analisar exemplos de oceanos azuis criados em épocas distintas, é possível identificar elementos que ilustram a existência de um padrão consistente

Características	Modelo T da Ford	Cirque du Soleil
Explorar um novo mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformou usuários de carruagens em usuários de carros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformou frequentadores de teatros em frequentadores de circos</li> </ul>
Reduzir Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automóvel padronizado, poucos opcionais, utilização da linha de montagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminação dos elementos mais caros do espetáculo circense tradicional (animais, diversos picadeiros, etc.)</li> </ul>
Trazer valor ao consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo confiável e durável, projetado para rodar em estradas de terra com chuva, neve ou sol</li> <li>Fácil de manejar e consertar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lona com requintado acabamento externo e conforto interno</li> <li>Criações que lembram produções teatrais</li> <li>Produções com diferentes temas e enredos</li> </ul>

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

39

## Sobre a “Estratégia do Oceano Azul” ...

- O oceano azul é o espaço que não foi vislumbrado pelos competidores, e assim ainda é inexplorado.
- A melhor estratégia do empreendedor não é focar todos os esforços para alcançar novas fatias da demanda, mas buscar ‘mares’ mais tranquilos, e não ‘esmagar’ a concorrência, mas torná-la irrelevante.
- Alcançar os oceanos azuis não é uma questão de sorte, mas é preciso atenção sobre o seu ‘não-consumidor’ e constante questionamento sobre o porquê dele ainda não estar consumindo o seu produto.
- Ainda que a empresa tenha criado o seu oceano azul, ela deverá ampliar e manter a sua vantagem, reavaliando a sua precificação/custeio-alvo, uma vez que os concorrentes aumentarão cada vez mais a pressão em cima da nova demanda existente.

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

40

## Mapa de Pressões Competitivas

(D'Aveni, 2002)

- Fotografia do campo de batalha em curso em um determinado mercado
- Ferramenta de auxílio na tomada de decisão de diversos fatores estratégicos
- O mapa deve ser capaz de identificar quais empresas possuem potencial para exercer ou evitar o uso das pressões.
- Mapear o sistema inteiro permite encontrar possíveis aliados e identificar oportunidades de aquisições ou ainda de entrada em novos mercados, o que pode mudar o equilíbrio e a direção da pressão aplicada a certos rivais

## Mapa de Pressões Competitivas

(D'Aveni, 2002)

### Simbologia:

Empresas são representadas por círculos. O tamanho relativo dos círculos representa o tamanho relativo da empresa.

Aliados (implícitos ou explícitos) são representados por linhas que os conectam.

Pressão é representada por setas que indicam sua direção. Setas largas e contínuas indicam maior pressão enquanto que setas mais finas e pontilhadas representam menor pressão.

Fórmula:

Pressão = (Importância do mercado para a empresa) x (Penetração nesse mercado);

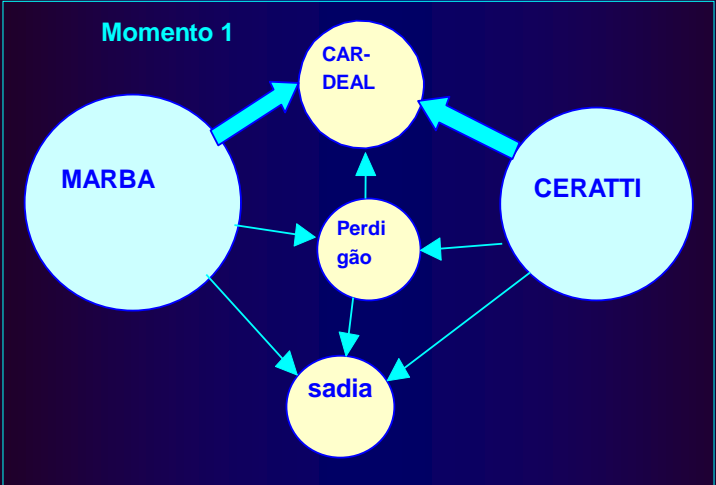
Em que:

Importância do mercado é a porcentagem da receita que esse mercado representa em relação à receita total da empresa;

Penetração é representada pelo *market share* da empresa nesse mercado.

# Mapa de Pressões Competitivas em setembro de 2000

(Pereira, Carvalho & Laurindo, 2005)



# Mapa de Pressões Competitivas em janeiro de 2001

(Pereira, Carvalho & Laurindo, 2005)

