

## Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a estratégia de uma organização
- Discernir as principais características da estratégia organizacional
- Descrever a formulação da estratégia
- Aplicar os modelos estratégicos
- Reconhecer os tipos de estratégias aplicáveis
- Administrar a implantação da estratégia.

19

estratégia

## índice

### Definição

Origem

Estratégia organizacional

Exemplos de decisões estratégicas

Administração estratégica

Fluxo

Análise ambiental

Porter

Modelos

Ciclo de vida

Formulação estratégica

Estratégias genéricas

# A arte da guerra

Segundo Sun Tzu  
(sábio chinês; 400-320 a.c.;  
"A arte da guerra")  
A formulação de uma estratégia militar  
deve respeitar quatro princípios básicos:



Princípio da escolha  
do local de batalha

Princípio da concentração  
das forças

Princípio do ataque

Princípio das forças diretas  
e indiretas

A concepção da estratégia  
Empresarial deve assentar em poucos  
Fatores muito importantes:

Seleção dos mercados  
em que a empresa deseja atuar

Organização dos recursos próprios  
por forma a assegurar uma vantagem  
sobre os competidores

Implementação das ações em função  
da natureza da concorrência

Gestão das contingências decorrentes  
da evolução do meio envolvente

## Comparação entre estratégias empresariais e militares

	Militar	Empresarial
Finalidade	Vencer o inimigo	Criação de uma vantagem competitiva sustentável
Objetivo conquistar e controlar	territórios	mercados
Estratégia	Disposição das tropas	Formulação de um plano integrado sobre objetivos, políticas e ações de organização com vista a alcançar o sucesso.
Análises	Condições climáticas Condições do terreno Distribuição de forças Estrutura de comando	Estudo de mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e pontos fracos Organização e liderança
Resultados	Estratégia Militar Plano de campanha	Estratégia Empresarial Plano estratégico

# O conceito de sucesso empresarial

## Quando uma empresa tem sucesso?

**Sobrevivência a longo prazo:** continuidade operacional com independência estratégica

**Crescimento sustentado:** evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo

**Rentabilidade adequada:** obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição dos acionistas

**Capacidade de inovação:** adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

---

## situações de concorrência

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios.

A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado.

...quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis (Clausewitz)

# Conceitos 1

Pela perspectiva de que a empresa pretende fazer:

é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.

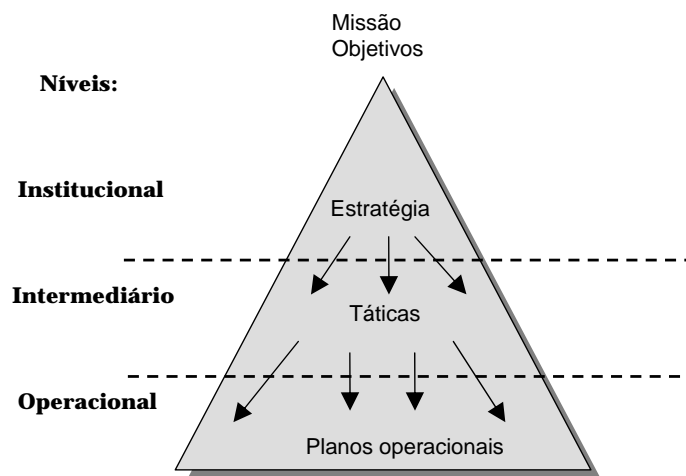
Pela perspectiva do que a empresa realmente faz:

é o padrão de respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos.

**Estratégia** é a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização.

**Estratégia organizacional** é a mobilização integral de todos os recursos no âmbito global da organização, visando a atingir objetivos situados a longo prazo.

## Desdobramento da estratégia



**Tática** é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral.

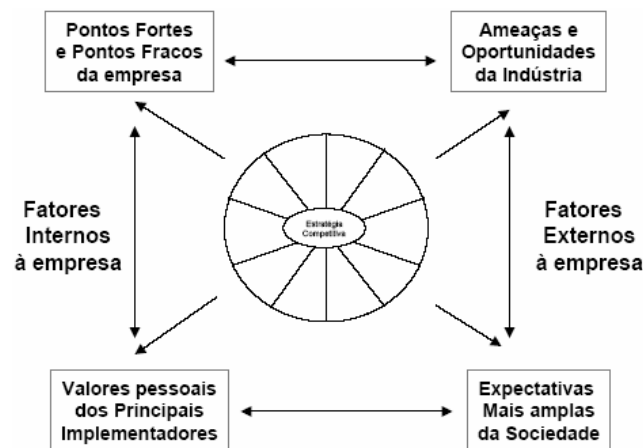
# Conceitos 2

Administração estratégica é a administração voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo.

Formulação estratégica é o processo de determinar os cursos de ação adequados para alcançar os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, atingir os propósitos organizacionais.

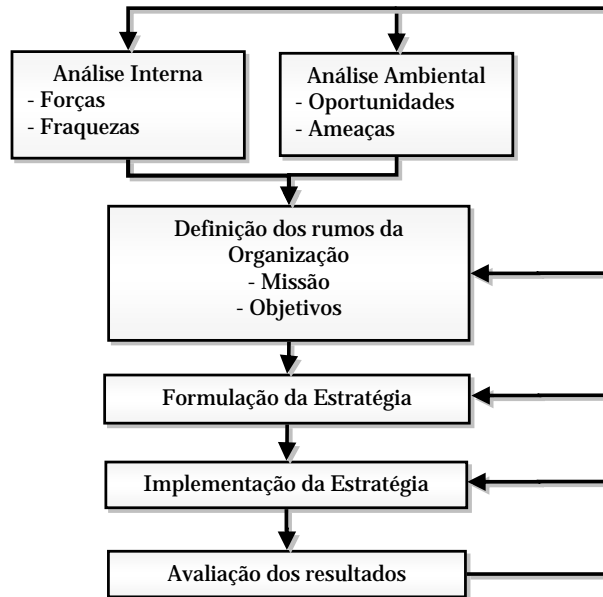
Unidade estratégica de negócios (UEN) é um segmento importante da organização e que pode desenvolver uma estratégia no sentido de gerar um futuro negócio ou receitas de alto retorno.

## Contextos onde a estratégia competitiva é formulada

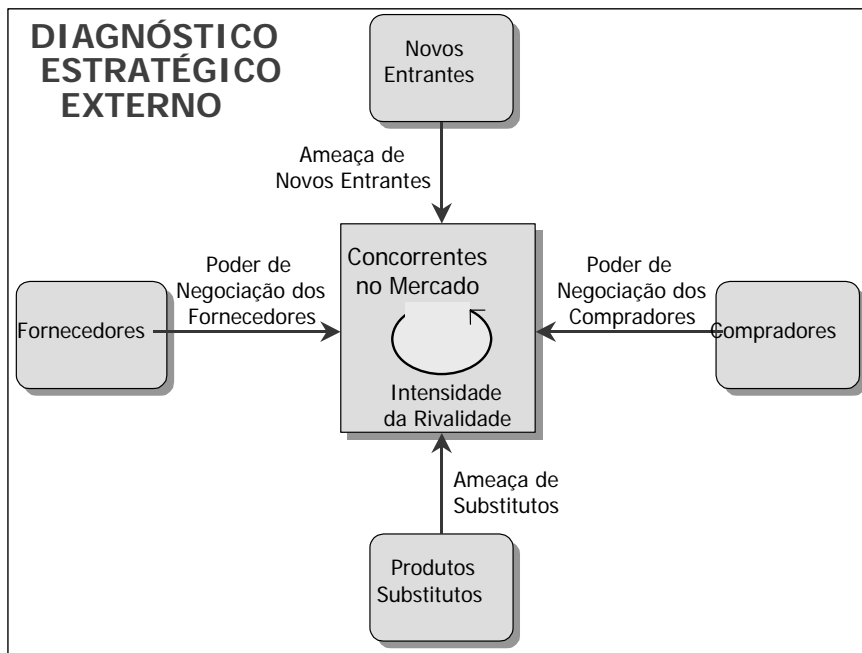


Michael Porter

# Fluxograma da administração estratégica



## Diagnóstico Forças competitivas de Porter



Michael Porter

# Conceitos 3

**Análise de mercado de Porter** é um modelo de formulação estratégica que delinea as forças primárias que determinam a competitividade dentro de um mercado.

**Análise ambiental** refere-se ao exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências e oportunidades percebidas no contexto externo.

## Fatores críticos de sucesso

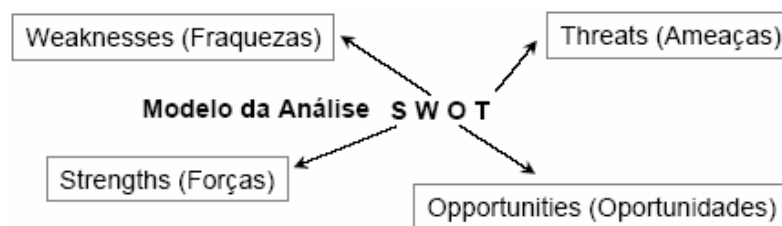
- Controle de custos
- Pessoal especializado
- Facilidade de acesso
- Liderança tecnológica
- Capital
- Linha de produtos
- Liderança no lançamento de novos produtos
- Diferenciação de produtos
- Controle de produção
- Escolha dos fornecedores
- Ampla rede de distribuição
- Prestígio
- Qualidade da gerência
- Promoções
- Economia de escala
- Poder de barganha
- localização
- Equipamento e tecnologia
- Liderança em custo
- Reputação e imagem
- Qualidade superior
- Posição geográfica
- Conhecimento da concorrência
- Relacionamento com clientes, com o governo e com a comunidade

# Modelos estratégicos

Modelos estratégicos são ferramentas destinadas à construção e formulação organizacionais

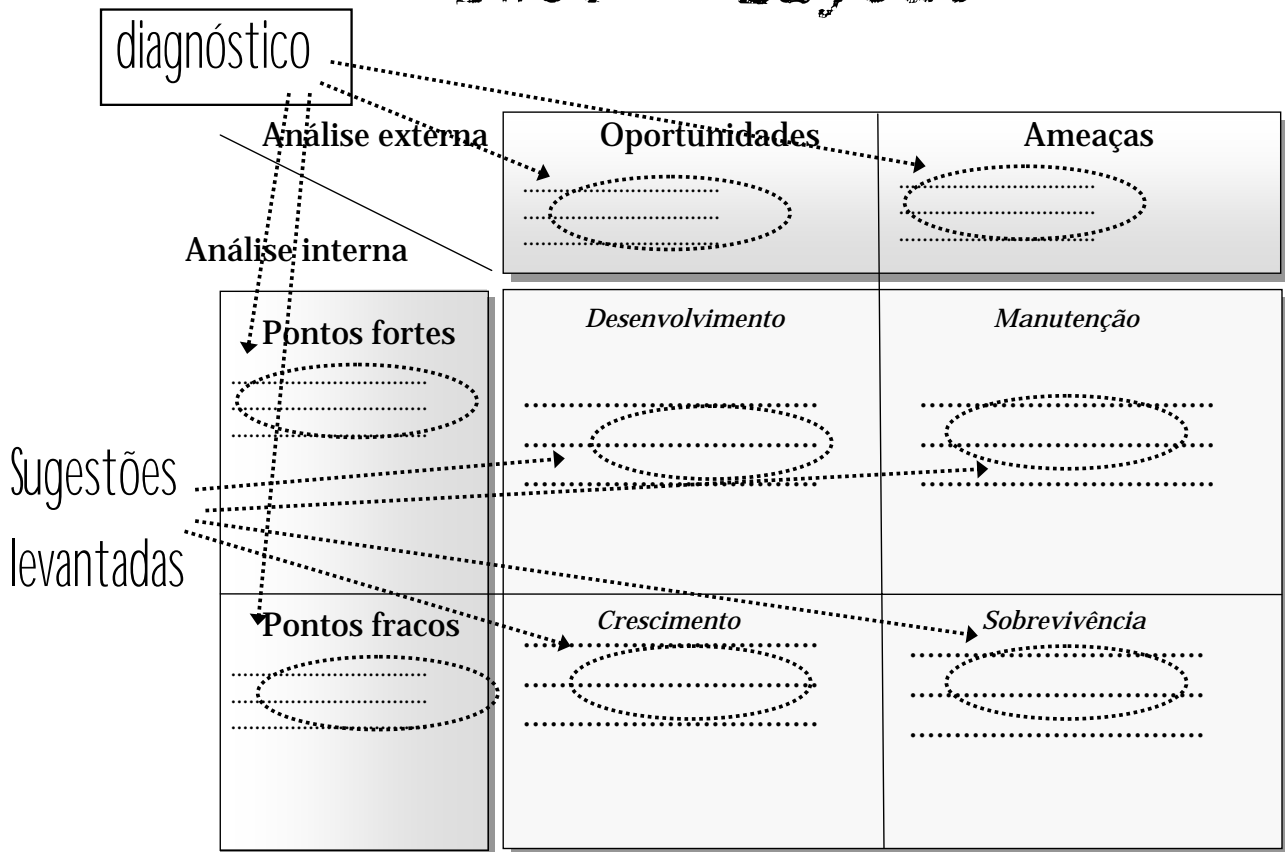
- Matriz SWOT
- Matriz BCG
- Matriz de Ansoff
- Matriz GE

## SWOT - FF/OA, FOFA



Análise SWOT é um modelo que visa o diagnóstico das forças e fraquezas internas (FF), bem como das oportunidades e ameaças externas (OA) para formular uma estratégia capaz de compatibilizá-las.

# SWOT - layout



## SWOT

### pontos fortes

- Competências distintas
- Recursos financeiros
- Qualidade do P/S
- Liderança do mercado
- Estratégias adequadas
- Economias de escala
- Isolamento de pressões
- Tecnologia avançada
- Vantagens de custo
- Inovação no produto
- Administração adequada

SWOT  
pontos fracos

- Estratégia vacilante
- Posição deteriorada
- Equipamentos obsoletos
- Baixa lucratividade
- Baixa qualidade do P/S
- Falta de talentos
- Problemas operacionais
- Pressões competitivas
- Linha estreita de P/S
- Má imagem no mercado
- Desvantagem competitiva

SWOT  
Oportunidades

- Novos mercados
- Novas linhas de P/S
- Diversificação de P/S
- Integração vertical
- Integração horizontal
- Poucos concorrentes
- Crescimento do mercado
- Novos clientes
- Novas tecnologias
- Produtos adicionais
- Novas estratégias

# SWOT

## Ameaças

- Novos concorrentes
- Produtos substitutivos
- Redução dos mercados
- Novas leis restritivas
- Pressões competitivas
- Ciclo de negócio vulnerável
- Novas necessidades
- Mudanças demográficas
- Poucos fornecedores
- Mudanças sociais/culturais
- Concorrência desleal

# SWOT

## postura estratégica

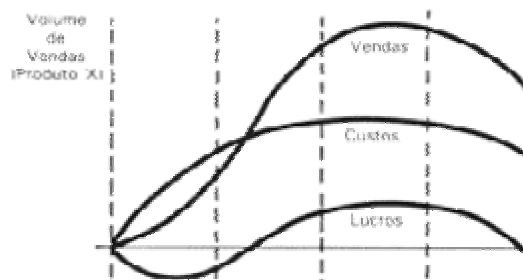
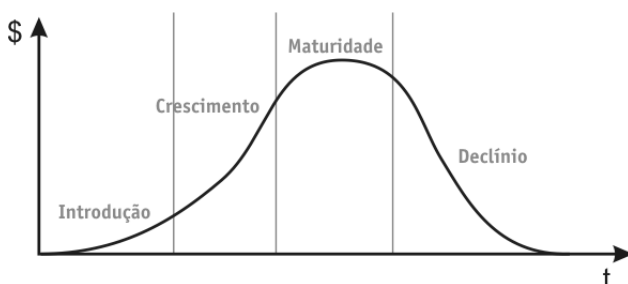
Análise externa	<b>Oportunidades</b> ..... ..... .....	<b>Ameaças</b> ..... ..... .....
Análise interna	<p><i>Desenvolvimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p> <p><b>Políticas de ações ofensivas</b></p>	<p><i>Manutenção</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p> <p><b>Políticas de ações defensiva</b></p>
Pontos fortes	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Pontos fracos	<p><i>Crescimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul> <p>Enfrentamento: área de aproveitamento potencial</p> <p><b>Políticas de manutenção</b></p>	<p><i>Sobrevivência</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul> <p>Desativação: área de risco acentuada</p> <p><b>Políticas de saída</b></p>

# SWOT exemplo

missão: trabalhar para uma grande empresa

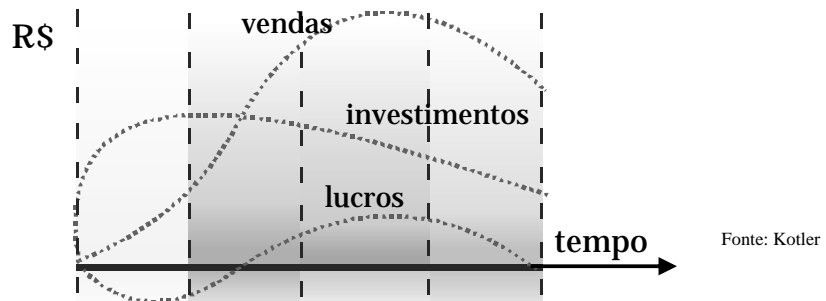
Análise externa	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda de MO qualificada</li> <li>✓ <i>Networking</i> via internet</li> <li>✓ Crescimento na área logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta concorrência</li> <li>✓ "Fim do emprego"</li> </ul>	
Análise interna	<b>Pontos fortes</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Manutenção</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boa apresentação</li> <li>✓ Diploma universitário</li> <li>✓ Boa cultura geral</li> <li>✓ Inglês</li> <li>✓ Motivado por estar no início da carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Provar qualificação escrevendo artigos, montando um blog e dando palestras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abrir inicialmente uma empresa própria ("Fim do emprego" + motivado por estar no início da carreira)</li> </ul>
	<b>Pontos fracos</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Sobrevivência</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca experiência</li> <li>✓ Não sabe espanhol</li> <li>✓ Tem pouca visibilidade no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciar curso de espanhol</li> <li>✓ Estágio no porto de Itajaí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fazer trabalho voluntário (visibilidade)</li> </ul>

## Ciclo de vida do produto



FASES DO CICLO DE VIDA	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
CONSEQUÊNCIAS				
TAXA CRESCIMENTO	Forte	Mt.ª Forte	Fraca	Negativa
QUOTA MERCADO	Fraca	Forte	Forte	Declínio
LUCRO	Negativo	Médio	Forte	Frac/Neg
MEIOS FINANCEIROS LIBERTADOS	Negativos	equilibr.	Excedent.	Equilibr.

# Ciclo de vida de um produto estratégicas



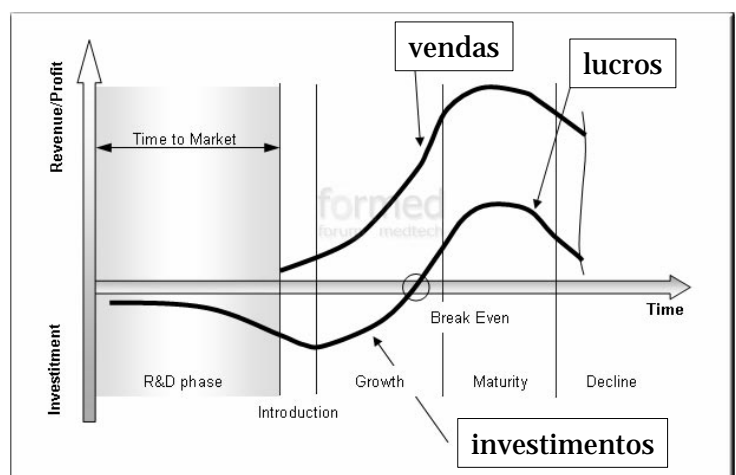
		introdução	crescimento	maturidade	declínio
características	venda	baixa	rápido crescimento	atinge apogeu	declinante
	custo	alto	médio	baixo	baixo
	lucro	negativo	crescente	elevado	declinante
	consumidores	inovadores	adotantes imediatos	adotantes posteriores	retardatários
	concorrentes	poucos	crescentes	número estável que começa a declinar	número declinante
Objetivos de marketing		criar consciência do produto	maximizar participação de mercado	maximizar lucro e ao mesmo tempo defender o share	reduzir gastos e tirar o máximo proveito da marca
estratégias	produto	oferecer um produto básico	oferecer extensões de produtos	diversificar marcas e modelos	retirar itens fracos
	preço	preço elevado	preço de penetração	preço para acompanhar ou vencer a concorrência	reduzir preço
	distribuição	seletiva	intensiva	mais intensiva	seletivo: desacelerar canais não lucrativos
	propaganda	construir consciência do produto entre os adotantes e revendedores	construir consciência e interesse no mercado de massa	ênfatisar as diferenças e os benefícios da marca	reduzir ao nível necessário para manter fiéis os bons consumidores
	promoção de venda	usar intensa promoção de vendas para estimular a experimentação	reduzir para aproveitar a forte demanda do consumidor	aumentar para estimular troca de marca	reduzir ao nível máximo

## Ciclo de vida do produto Fase 0- Desenvolvimento

É caracterizada pela pesquisa, análise, e projetos para a concepção de um novo produto ou serviço.

Exemplo: vacina contra AIDS

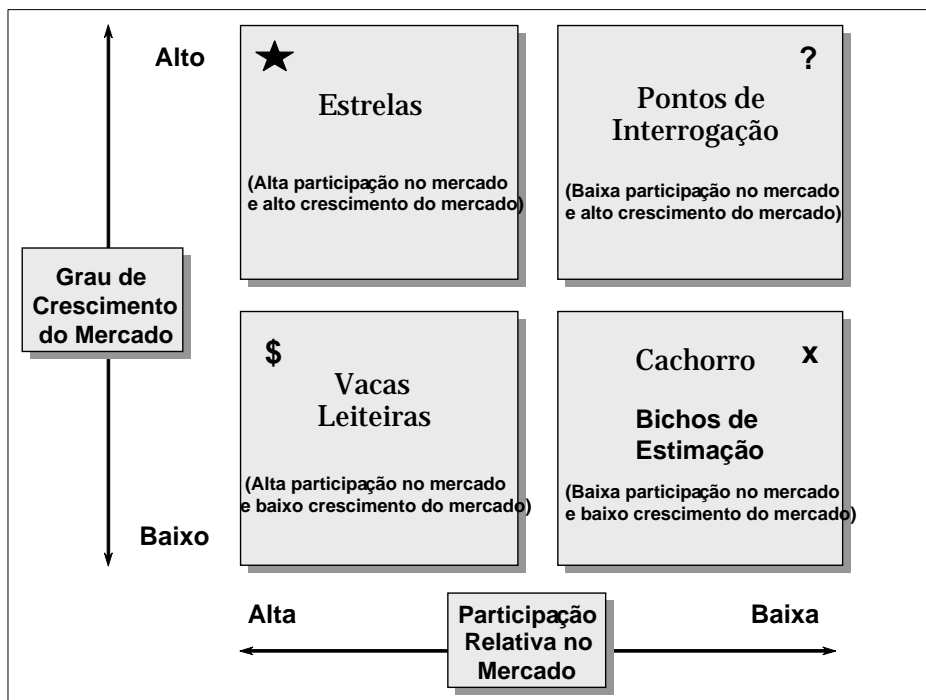
Estratégia de marketing correspondente:



- Incrementar as atividades de relações públicas
- Elaboração do planejamento de marketing
- Integrar a estrutura interna e externa da organização

# Matriz BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



## Conceitos 4

Matriz BCG é uma técnica de análise de negócios ou produtos para a formulação estratégica.

Cachorro são UENS que não geram bons resultados mas são mantidos pela empresa porque ajudam a cobrir os custos fixos. São negócios pouco vantajosos e sem futuro. Em geral, devem ser abandonados. Exemplo: fanta uva

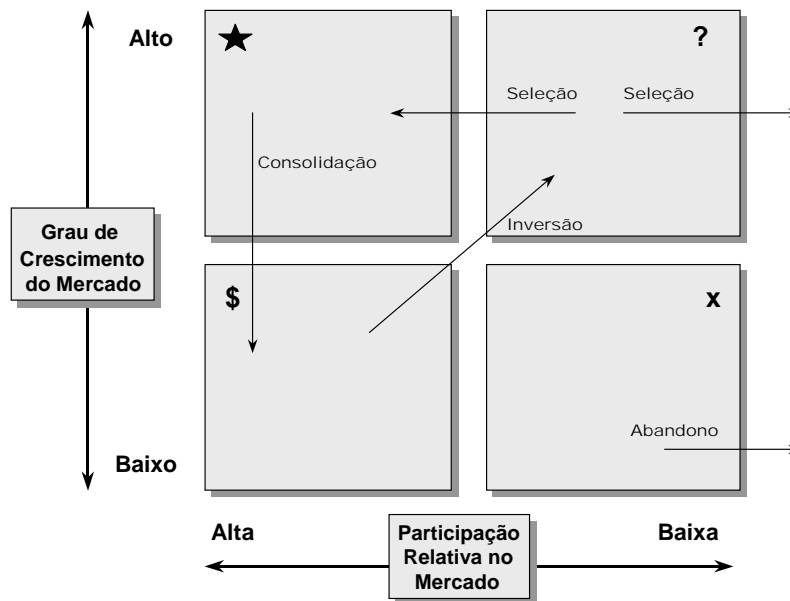
Estrela são as UENS com alta participação em mercados de alto crescimento. São as UENS que geram bons recursos mas para continuar brilhando é necessário um investimento contínuo por parte da empresa. Exemplo: celular.

Vacas leiteiras são produtos que não exigem grandes investimentos a produção é em série gerando um caixa elevado. No ciclo de vida do produto encontram-se na maturidade. Exemplo: maizena, leite moça.

Interrogação são as UENS com pouca participação em mercados com alto crescimento. São produtos em fase de lançamento no mercado São aqueles que absorvem muitos recursos mas se constituem em investimentos para o futuro. Exemplo: veículos blindados.

# Matriz BCG

## estratégias sugeridas



# Matriz BCG

## benefícios e limitações

### Benefícios

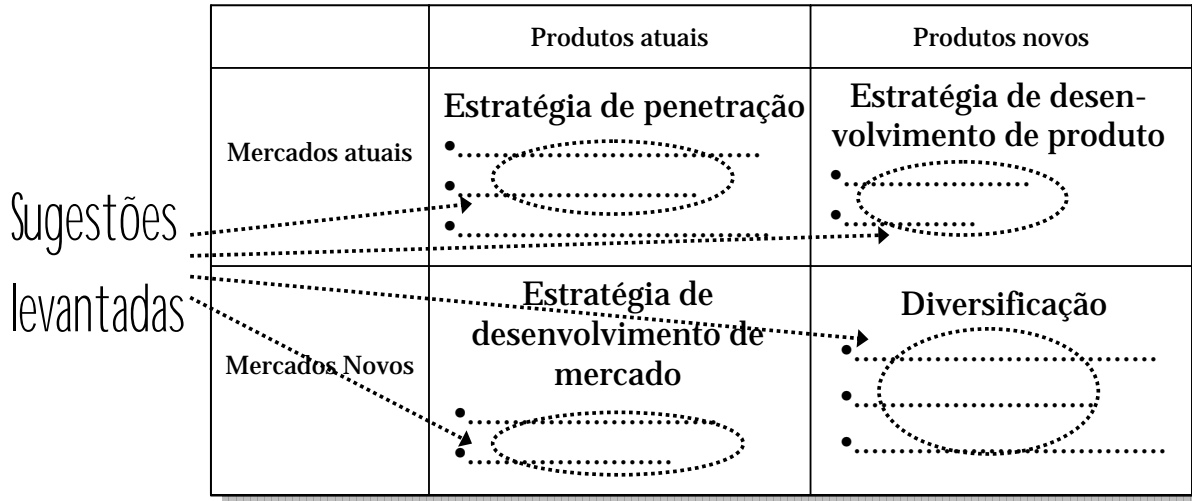
- é útil para que os gerentes avaliem o balanço no portfólio atual da empresa.
- é aplicável às companhias grandes que procuram efeitos de volume e de experiência.
- o modelo é simples e fácil de compreender.
- fornece uma base para a gerência para decidir-se e preparar-se para as ações futuras.

### Limitações

- negligencia os efeitos da sinergia entre unidades de negócio.
- a parte de mercado elevado não é o único fator do sucesso.
- o crescimento do mercado não é o único indicador para a atratividade de um mercado.
- o modelo usa somente duas dimensões - parte de mercado e taxa de crescimento. Isto pode induzir a gerência a enfatizar um produto particular, ou desinvestir prematuramente.

# Matriz de Ansoff

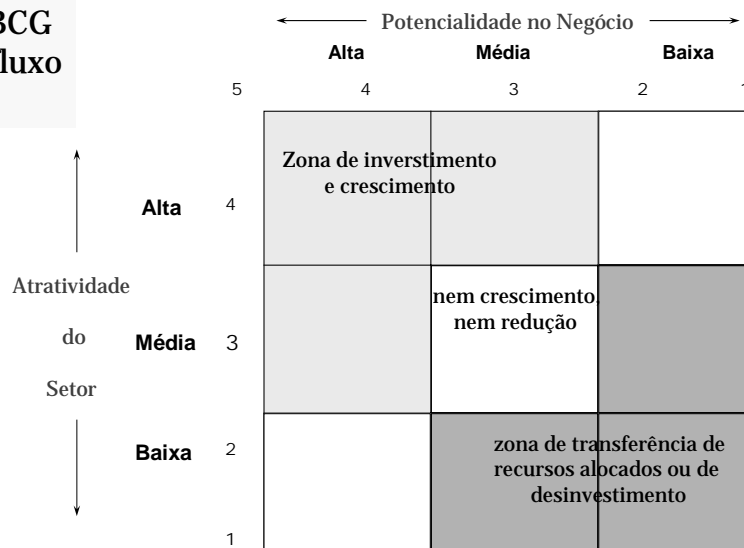
A **Matriz de Ansoff**, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. (Por Igor Ansoff em 1965 )



# Matriz GE / McKinsey

Análise do portfólio multifatorial é uma técnica de análise da carteira de negócios ou produtos para a formulação da estratégia, de acordo com o desempenho de cada unidade estratégica em termos de rentabilidade.

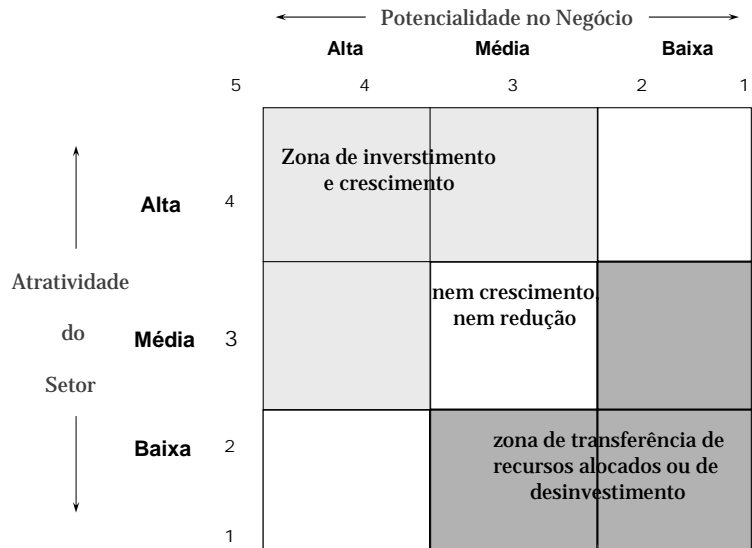
Melhor que a BCG que relaciona fluxo de fundos.



# Matriz GE

- Força dos recursos e das competência
- Força relativa do tipo (marketing)
- Parte de mercado
- Crescimento da parte de mercado
- Lealdade do cliente
- Posição relativa do custo (estrutura do custo comparada com os concorrentes)
- Margens de lucro relativas (comparadas aos concorrentes)
- Força da distribuição e capacidade da produção
- inovação tecnológico ou outra
- Qualidade
- Alcance a recursos financeiros e outros do investimento
- Força da gerência

- Tamanho de mercado
- Taxa do crescimento de o mercado
- Lucratividade do mercado
- Tendências fixando o preço
- Intensidade/rivalidade do competidor
- Risco total dos resultados na indústria
- Barreiras da entrada
- Oportunidade de diferenciar produtos e serviços
- Variabilidade da demanda
- Segmentação
- Estrutura da distribuição
- Desenvolvimento da tecnologia



## Estratégias de diferenciação

**diferenciação pelo preço:** O modo mais básico de se diferenciar um produto ou serviço, é simplesmente dando-lhe o menor preço.

**diferenciação pela imagem:** O *marketing* é usado para simular diferenciação onde ela não existe de outra forma - uma imagem pode ser criada para o produto.

**diferenciação por suporte:** sem afetar o produto em si, é diferenciar com base em alguma coisa que acompanha o produto, alguma base de suporte; exemplo: embalagem, call center.

**diferenciação pela qualidade:** tem a ver com características do produto que o torna melhor - não fundamentalmente diferente, apenas melhor. O produto funciona com (1) maior confiabilidade inicial, (2) maior durabilidade a longo prazo, e/ou (3) desempenho superior.

**diferenciação pelo projeto:** oferecendo alguma coisa que seja realmente diferente, que rompe com o 'projeto dominante' se houver, que fornece uma característica única.

# Segmentação de mercado

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos.

A segmentação de mercado nos mercados de consumo (B2C) pode ser:

**Geográfica** - Localização física do "target": país, estado, cidade, microrregião, densidade, etc.

**Demográfica** - Envolve dividir o mercado com base em características da população: idade, rendimento, sexo, tamanho da família, escolaridade, ocupação, etc.

**Psicográfica** - processo de dividir o mercado com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões: extrovertido, conservador, impulsivo, tímido, rude etc.

**Comportamental** - Classifica as pessoas de acordo com sua disposição para comprar, motivação e atitude. Uma forma dessa classificação foi a segmentação por benefícios, que classifica seus clientes de acordo com o principal benefício que buscam no produto.

## Estratégias genéricas de Porter

Como uma empresa pode ser mais competitiva?

- 1) **DIFERENCIAÇÃO** é uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva pelo desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes.
- 2) **LIDERANÇA DE CUSTO** é uma estratégia que focaliza tornar uma organização mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os dos concorrentes.
- 3) **FOCALIZAÇÃO (Segmentação de mercado)** é uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva por concentrar-se em um particular e específico consumidor.

# resumindo

# Estratégia agressiva?

Mais Agressiva ←			→ Mais Passiva		
1 Inovar	2 Substituir	3 Imitar	4 Complementar	5 Colaborar	6 Desistir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito caro</li> <li>• Alto risco</li> <li>• Retorno elevado</li> <li>• Cria novas regras</li> <li>• Força concorrentes a mudar rapidamente</li> <li>• Define a posição no mercado</li> <li>• Cria ou sustém a primeira vantagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria ou captura parcela de mercado dentro da indústria</li> <li>• Alavanca ativos e canais existentes</li> <li>• Força concorrentes a fazer mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca inovação e pouca P&amp;D</li> <li>• Desempenha mais do que lidera</li> <li>• Contenta-se em ser a seguidora</li> <li>• Baixo risco</li> <li>• Incerteza quanto ao que fazer mais adiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coexistência pacífica</li> <li>• Complementa os produtos e serviços das líderes</li> <li>• Dá retaguarda a necessidades e requisitos</li> <li>• Reduz a ameaça das líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria parcerias</li> <li>• Proporciona conteúdo de valor adicional</li> <li>• Compartilha os riscos</li> <li>• Requer confiança</li> <li>• Requer compromisso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preserva o direito de competir</li> <li>• Sai do páreo</li> <li>• Falha em agir</li> <li>• Direção ou necessidade confusas</li> <li>• Adquire recursos necessários</li> <li>• Espera por um sinal mais claro</li> </ul>

## Formulação da estratégia empresarial

### Alternativas de estratégias

**CRESCIMENTO** é uma estratégia adotada para aumentar o volume de negócios que uma UEN está gerando.

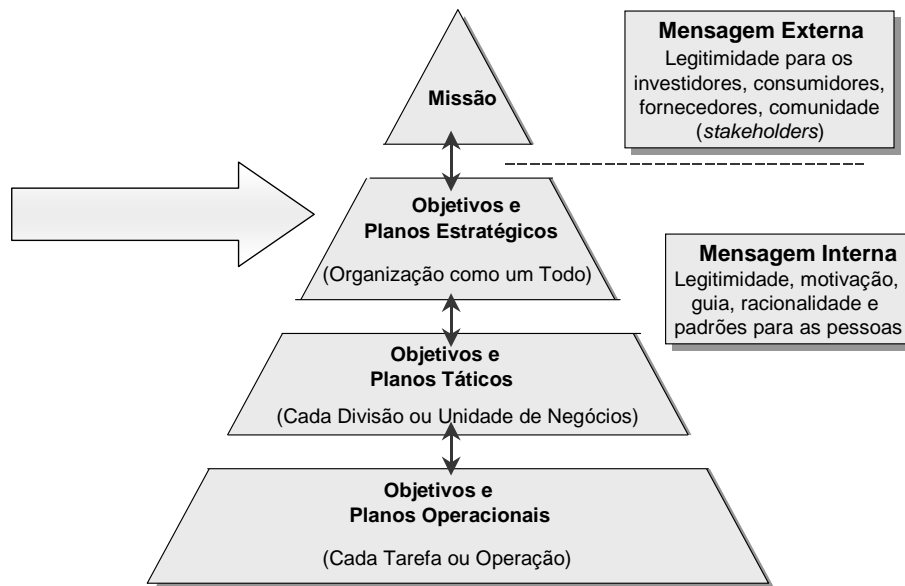
**ESTABILIZAÇÃO** é uma estratégia adotada para manter ou aumentar levemente o volume de negócios que uma UEN está gerando.

**ENTRINCHEIRAMENTO** é uma estratégia para reforçar ou proteger o volume de negócios que uma UEN está gerando.

**DESINVESTIMENTO** é uma estratégia adotada para eliminar uma UEN que não gera um volume satisfatório de negócios e que tem pouca esperança de ser um bom negócio.

### ESTRATÉGIAS COMBINADAS

# Objetivos estratégicos



## Objetivos estratégicos exemplo

Os objetivos organizacionais devem explicitar valores e datas para serem eficazes possibilitar o controle

Chefe!  
As vendas cresceram!  
Ficou feliz???

