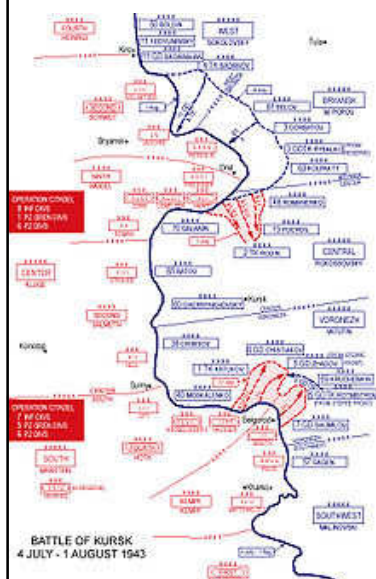


Gestão Estratégica

Aula 6 – Estratégia Competitiva

Prof. Dr. Marco Antonio Pereira
marcopereira@usp.br

A BATALHA DE KURSK



BATTLE OF KURSK
4 JULY - 1 AUGUST 1943

Modelo de Porter

As 5 forças Competitivas Estratégias Genéricas



Propósito da Empresa

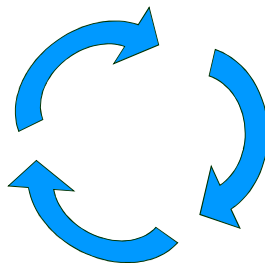
DA EMPRESA



DOS CONCORRENTES

➤ CRIAR
VANTAGENS

➤ SUSTENTAR
VANTAGENS



➤ IMITAR
VANTAGENS

➤ SUPERAR
VANTAGENS

Realidade



*“ Nada substitui o
CONHECIMENTO ”*



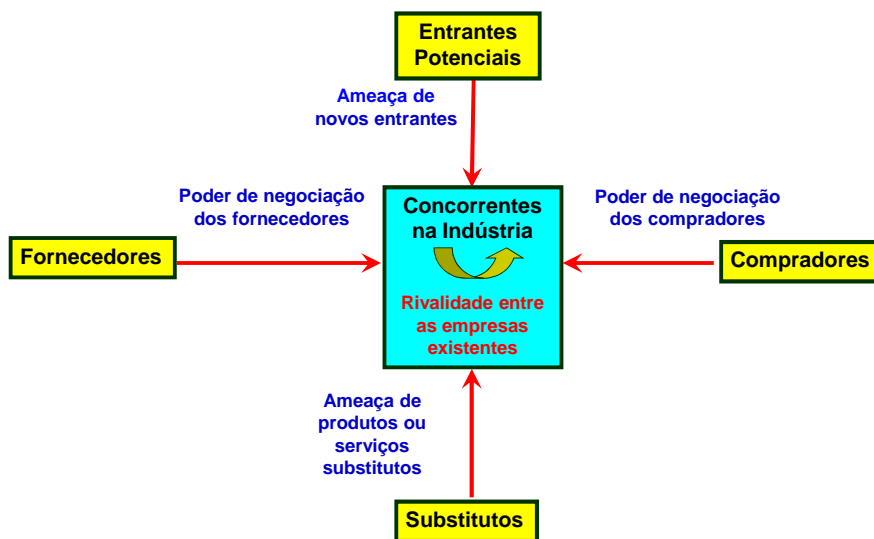
W. Edwards Deming

Estados Unidos

44 das 100 melhores Universidades do mundo



Modelo das 5 forças de Porter



Ameaça de Novos Entrantes

Fatores Determinantes

- Barreiras de Entrada
- Retaliação prevista
- Preço de entrada dissuasivo
- Curva de aprendizado

Entrantes
Potenciais

Ameaça de
novos entrantes



Barreiras de Entrada Típicas

- Economias de escala
- Diferenciação do Produto
- Necessidades de Capital
- Custos da mudança
- Acesso aos canais de distribuição
- Política governamental

Poder de Negociação dos Fornecedores

Poder de negociação
dos fornecedores

Fornecedores



Tem o poder de negociação através do produto ou serviço prestado, podendo alterar seu preço ou as características do bem fornecido.

Fatores determinantes:

- Concentração do produto em poucos fornecedores
- Ausência de produtos substitutos
- Diversificação dos clientes dos fornecedores
- Importância do produto para o cliente
- Diferenciação ou custo de troca do produto dos fornecedores

Poder de Negociação dos Compradores

Poder determinado pelo público consumidor do bem ou do serviço produzido.

Poder de negociação dos compradores

← Compradores

Fatores determinantes

- Concentração em poucos compradores
- Ausência de novos compradores
- Importância do produto para os compradores
- Diferenciação do produto para os compradores

Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos e/ou serviços que desempenhem as mesmas funções com preço reduzido ou melhor qualidade.

Produtos substitutos são mais perigosos quando:

- A evolução tecnológica pode alterar a relação de custo-benefício do produto substituto frente aos produtos da indústria
- A indústria substituta apresente lucros altos.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

↑
Substitutos

Intensidade da Rivalidade

Concorrentes na Indústria

Rivalidade entre as empresas existentes

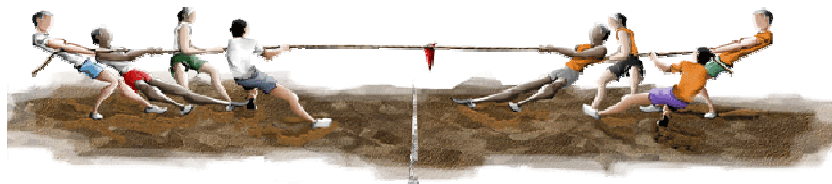
Entre empresas que concorrem por um mesmo espaço de mercado, seja pela comercialização de produtos ou serviços similares ou por atuarem dentro de um mesmo segmento

Fatores determinantes da rivalidade

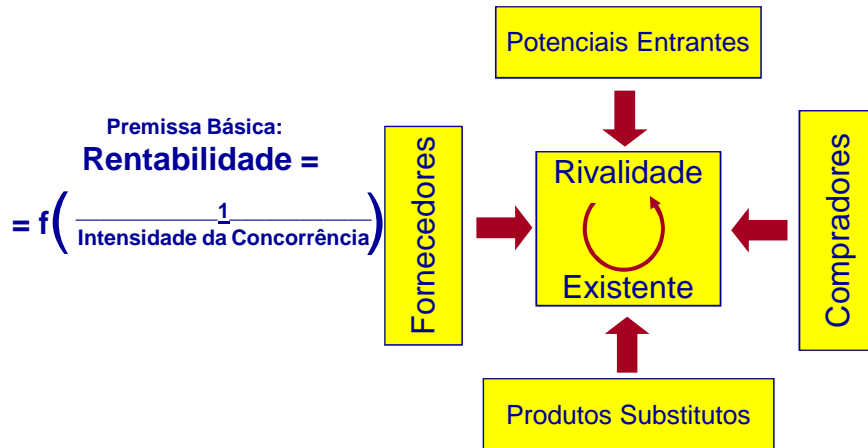
- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados
- Crescimento lento da indústria
- Custos fixos ou de armazenamento altos
- Concorrentes com estratégias divergentes
- Grandes interesses estratégicos
- Barreiras de saída elevadas

Modelo das 5 forças de Porter

Quanto *menores* as forças (coletivamente),
maiores as chances de um desempenho superior.



Análise da Concorrência: o Modelo de Porter



Estratégias Genéricas (Porter)



Vantagem Competitiva

SURGE DO VALOR QUE UMA EMPRESA CONSEGUE CRIAR PARA SEUS CLIENTES E QUE ULTRAPASSA OS CUSTOS DE FABRICAR E COMERCIALIZAR.

Michael Porter

A Vantagem Competitiva deve ser:

- diferencial em relação à concorrência
- percebida pelo consumidor como valor
- sustentável a longo prazo.

Estratégias Genéricas

Vantagem Estratégica Competitiva:

Dimensão de valor percebido pelo cliente, que está associada a uma posição superior à concorrência

Unicidade Percebida Pelo Cliente:

Vantagem estratégica vinculada a atributos do produto, que representam valor adicional para o cliente e o distinguem da concorrência (ex. marca, distribuição, qualidade, etc)

Posição de Baixo Custo:

Vantagem estratégica na dimensão da operação decorrente de custos inferiores ao da concorrência (Ex. acesso privilegiado a matérias-primas, tecnologia, eficiência superior na administração de recursos)

Estratégias Genéricas

Alvo Estratégico:

Dimensão/espço do mercado consumidor potencial e/ou efetivo a ser atingido.

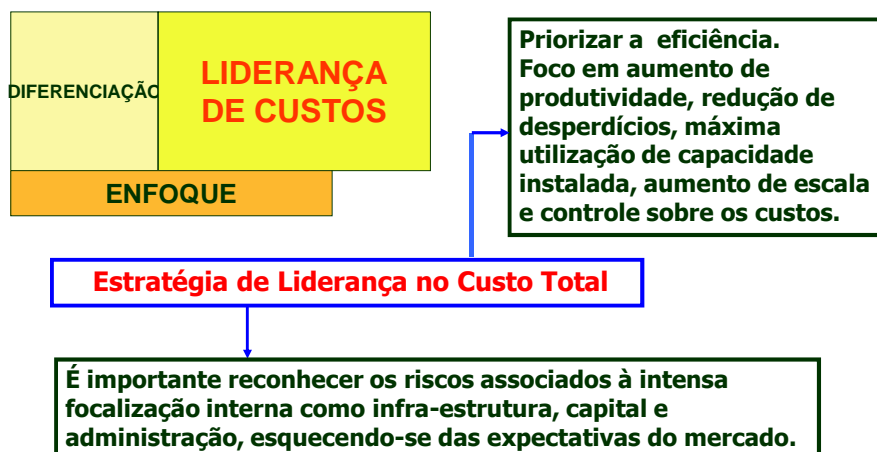
Âmbito de Toda a Indústria:

O alvo estratégico e constituído pelo mercado como um todo, basicamente.

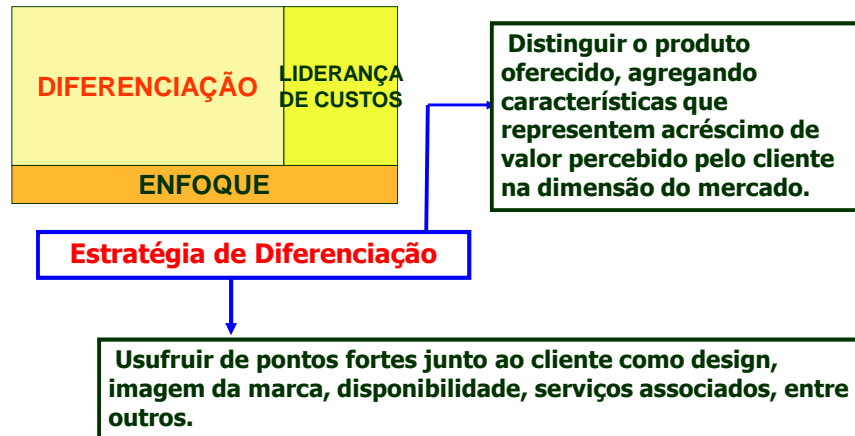
Segmento em Particular:

O alvo estratégico que está restrito a um segmento (ou poucos) com características e perfil definidos.

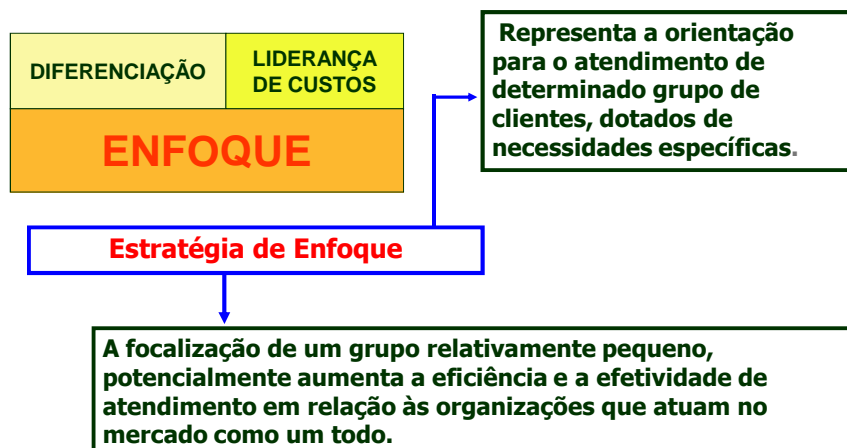
Liderança em Custos



Diferenciação



Enfoque



Estratégias Genéricas

As empresas precisam escolher uma estratégia genérica de competição e investir seus recursos na estratégia escolhida.

Quando uma empresa escolhe uma ESTRATÉGIA GENÉRICA ela define o seu **Posicionamento Estratégico**

Trabalho Final – Empresa Real

PARTE 1 – A EMPRESA

Histórico
Localização
Escopo de Negócio (Área de Atuação)
Missão
Visão
Princípios e/ou Valores

70% Média Curso

Trabalho Final – Empresa Real 12 agosto

PARTE 2 – DIAGNÓSTICO

EXTERNO

Macroambiente Setor de Negócios

INTERNO

Áreas Funcionais
Sistemas e Métodos Organizacionais

Trabalho Final – Empresa Real 12 agosto

PARTE 2 – DIAGNÓSTICO

- Necessita de dados concretos.
- Necessita de pesquisa com clientes
- Necessita de pesquisa com não clientes

Trabalho Final – Empresa Real 12 agosto

PARTE 3 – FERRAMENTA UTILIZADA PARA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Análise (e Matriz) SWOT

+ 5 forças de Porter (ou Estratégias
Genéricas de Porter)

Trabalho Final – Empresa Real 12 agosto

PARTE 4 MAPA ESTRATÉGICO

- Objetivos Estratégicos
- Balanced ScoreCard
- Execução Estratégica

GESTÃO ESTRATÉGICA

HOJE
Situação Atual



FUTURO
Situação Desejada

CASE: PADARIE

