Faculdade Roraimense de Ensino Superior – FARES

Curso de Administração

Disciplina Planejamento e Política de Negócios

Módulo AMBIENTE EXTERNO

João Bezerra Magalhães Neto

Boa Vista, 22 e 24 de fevereiro + 3, 8, 10, 15, 16, 17, 29, 30 e 31 de março de 2005

Modelo de Competitividade das Nações [Michael Porter]

Fatores Determinantes da Competitividade

Estado, Governo, Administração Pública

Estruturas, estratégias e métodos de gestão das empresas/organizações

Casualidades Circunstâncias

Insumos:
- RH
- capital (próprio)
- conhecimento, educação, saber
- C & T
- P & D
- recursos físicos
- infra-estrutura

Competitividade do País

Demanda:
- interna
- externa
- quantidade
- taxa de incremento (escala de produção)
(preço)

Cadeia Produtiva: suporte nas MPE's

Competitividade e Produto Interno Bruto

Evolução do PIB a preços correntes 1998-2002 (Valores em US$ bilhões)

	PAÍS	1998	1999	2000	2001	2002
1º	EUA	8.720	9.213	9.762	10.020	10.366
2º	JAPÃO	3.941	4.494	4.765	4.141	3.936
3º	ALEMANHA	2.145	2.108	1.870	1.853	1.975
4º	REINO UNIDO	1.423	1.460	1.438	1.427	1.548
5º	FRANÇA	1.452	1.444	1.305	1.310	1.408
6º	CHINA	923	994	1.078	1.157	1.233
7º	ITÁLIA	1.197	1.181	1.073	1.089	1.167
8º	CANADÁ	607	650	707	695	715
9º	ESPANHA	588	602	561	583	639
10º	MÉXICO	421	481	580	617	634
11º	CORÉIA	317	406	462	422	470
12º	**BRASIL**	**788**	**531**	**594**	**517**	**450**
13º	ÍNDIA	384	405	419	436	447
14º	HOLANDA	394	399	371	384	417
15º	AUSTRÁLIA	372	406	388	369	411

Relatório Mundial de Competitividade

Principais aspectos

World Competitiveness Report, elaborado pelo *Institute for Management Development – IMD*, desde 1980

Em 2001:

- 314 indicadores, 49 países
- Classificação: EUA, Finlândia, Luxemburgo, Holanda e Cingapura; na AL: Argentina [49a.], México [41a.], Venezuela [48a.]
- **Brasil:**
  - 35a. posição [31, em 1998]: desaquecimento da economia mundial, que altera o fluxo de capitais internacionais e afeta países emergentes que dependem de poupança externa
  - vulnerabilidade externa:
    - Investimentos internacionais, da posição 9 para a 25
    - Saldo em conta corrente absoluto: posição 47
    - Saldo em conta corrente em relação ao PIB: posição 43

Relatório Mundial de Competitividade […]

- **Brasil […]:**

  - **Eficiência governamental em educação: posição 42; anterior 45: melhoria dos sistemas educacionais e da educação universitária**
    - **problemas estruturais:**
    - **posição 40 em educação secundária, 43 em educação superior e 45 em analfabetismo adulto**

- **quadro social ainda mais grave, se inclui saúde**
  - **posição geral 43, à frente apenas de Filipinas, Turquia, China, África do Sul, Indonésia e Índia**
  - **posição 45 em infra-estrutura de saúde**
  - **posição 44 em expectativa de vida**
  - **posição 42 em assistência médica**
  - **posição 40 em abuso de álcool e drogas**

- **Eficiência dos negócios:**
  - **posição 33, anterior era 28**
  - **em 54 indicadores, o Brasil piorou em 29 e melhorou em 12**

Relatório Mundial de Competitividade [...]

Em 2003:

- **102 paises**
- **indicadores do ambiente macro-economico, desenvolvimento de novas tecnologias e qualidade das instituicoes publicas**
- **os melhores: Finlandia, EUA, Suecia, Dinamarca, Taiwan, Cingapura, Suica, Islandia, Noruega, Australia**

Brasil:

- **posicao 54 [52, em 2002]**
- **competitividade dos negocios [34], corrupcao [56], sofisticacao de empresas [30], tecnologia [35], cambio [3, devido desvalorizacao], spread bancario [100], crime organizado [83]**

- **crise de confianca do periodo eleitoral**
- **na AL: Chile, Mexico, El Salvador, Trinidad e Tobago, Uruguai e Costa Rica**

Estudo de Competitividade da America Latina

Estudo de competitividade da América Latina		
Países	Índice de instituições públicas (pontuação)	Índice de instituições públicas (ranking)
CHILE	5.62	1
URUGUAI	5.31	2
EL SALVADOR	4.72	3
COSTA RICA	4.49	4
MÉXICO	4.35	5
BRASIL	4.27	6
PERU	4.27	7
TRINIDADE E TOBAGO	4.21	8
COLÔMBIA	4.17	9
REPÚBLICA DOMINICANA	4.05	10
JAMAICA	3.76	11
PANAMÁ	3.75	12
NICARÁGUA	3.57	13
BOLIVIA	3.51	14
EQUADOR	3.48	15
GUATEMALA	3.22	16
ARGENTINA	3.22	17
VENEZUELA	3.21	18
PARAGUAI	3.01	19
HONDURAS	2.85	20
HAITI	2.28	21

Estudo de Competitividade da America Latina [...]

Países	Subíndice de contratos e leis (pontuação)	Subíndice de contratos e leis (pontuação)
CHILE	4.93	1
URUGUAI	4.74	2
COSTA RICA	4.17	3
TRINIDADE E TOBAGO	4.03	4
REPÚBLICA DOMINICANA	4.02	5
BRASIL	3.92	6
MÉXICO	3.70	7
EL SALVADOR	3.65	8
JAMAICA	3.38	9
PANAMÁ	3.26	10
COLOMBIA	3.22	11
PERU	3.19	12
NICARÁGUA	2.94	13
BOLIVIA	2.93	14
EQUADOR	2.77	15
HONDURAS	2.50	16
GUATEMALA	2.33	17
PARAGUAI	2.29	18
ARGENTINA	2.28	19
VENEZUELA	2.27	20
HAITI	1.91	21

Estudo de Competitividade da America Latina [...]

Países	Corrupção (pontuação)	Corrupção (ranking)
CHILE	6.30	1
URUGUAI	5.89	2
EL SALVADOR	5.79	3
PERU	5.34	4
COLÔMBIA	5.13	5
MÉXICO	5.00	6
COSTA RICA	4.81	7
BRASIL	4.62	8
TRINIDADE E TOBAGO	4.39	9
PANAMÁ	4.23	10
NICARÁGUA	4.19	11
EQUADOR	4.18	12
ARGENTINA	4.15	13
VENEZUELA	4.15	14
JAMAICA	4.13	15
GUATEMALA	4.12	16
BOLIVIA	4.10	17
REPÚBLICA DOMINICANA	4.07	18
PARAGUAI	3.73	19
HONDURAS	3.20	20
HAITI	2.64	21

Relatório Mundial de Competitividade [...]

Em 2004:

- **Ampliação para 104 países**
- **indicadores de macroeconomia, instituicoes publicas e tecnologia**
- **pesquisa junto a 8.700 lideres empresariais**

Classificação: Finlândia, EUA e Suecia; Estonia [20], Espanha [23], Portugal [24], Botsuana [45]; na AL: Chile [22], Peru [64], Bolivia [98]

Brasil:

- **57a. posição [54, em 2003; 45, em 2002]: custo e complexidade dos tributos, ineficiência burocrática, dificuldade de acesso a financiamento, mas liderança entre emergentes e pujanca no agronegócio**
- **posição 80 em macro-economia [despesas da dívida], 50 em instituições públicas e 42 em tecnologia**
- **posição 3 em competitividade na extensão da concorrência, 2 em custos decorrentes de terrorismo, 29 em sofisticação de operações e estratégias**

Atratividade Internacional

Em 2004:

- **Consultoria A.T Kearney, pesquisa junto a 1.000 empresas mundiais**

- **recordes de exportação e de saldo comercial, mas risco de perda de atratividade para Índia e Rússia**

- **exportação brasileira: em 1985, US$ 25,5 bi; em 2003, US$ 73,1bi**
- **participação brasileira no comércio internacional: queda de 1,31% para 0,98%**

- **incapacidade de atração de novos investimentos**
- **combate ineficaz contra a burocracia**
- **política cambial incerta**
- **altos custos financeiros e operacionais das empresas**
- **taxa de crescimento insuficiente da economia**

- **Brasil caiu da 9a para 17a posição, China 1o, EUA 2o, India 3o.**

Atratividade Internacional [...]

Em 1998, o Brasil foi segundo na preferência internacional

<u>Propostas da AmCham</u>: Governo e empresários

1. **Redução dos custos de capital**
2. **Aumento da oferta de recursos**
3. **Aumento da competitividade fiscal**
4. **Aumento da competitividade institucional**
5. **Redução dos custos financeiros das empresas**
6. **Redução dos custos operacionais das empresas**
7. **Redução da carga tributaria**
8. **Reforço dos marcos regulatórios**
9. **Reforço dos direitos de propriedade intelectual**
10. **Desburocratização da máquina pública**
11. **Promoção da reforma trabalhista**
12. **Promoção da reforma sindical**

Classificação em Qualidade de Vida

<u>Em 2004</u>:

- **Estudo da revista The Economist, UK**
- **111 países**
- **fatores: renda *per capita*, saúde, liberdade, desemprego, vida em família, clima, estabilidade política, segurança e igualdade entre sexos**

- **os melhores: Irlanda, Suíça, Noruega, Luxemburgo, Suécia, Austrália, Islândia, Itália, Dinamarca, Espanha; EUA 13, Canadá 14**
- **os melhores indicadores da Irlanda: baixo desemprego, liberdade política, estabilidade na vida familiar e comunitária**
- **os piores: Zimbabue, Nigéria, Tanzânia, Tadjiquistão, Uzbequistão e Rússia [105]**

- **<u>Brasil na posição 39</u>, Chile 31, México 32, Costa Rica 35, Argentina 40, Uruguai 46, Panamá 47, Equador 52, Peru 53, Colômbia 54, El Salvador 56, Venezuela 59**

Metas de Desenvolvimento do Milênio

Situação do Brasil em 2003 – Relatório de Desenvolvimento Humano - RDH

- **a pobreza começou a cair nos anos 90, de modo desigual e menos rápido que o necessário para atingir a meta**
- **em 2001, 9.9% dos brasileiros viviam com US$ 1 por dia; a meta é atingir 4,95% [metade], até 2015**
- **no ritmo atual, só o Sudeste atingirá a meta**
- **o Nordeste vem melhorando**
- **o Norte é a única região onde a pobreza cresceu, de 36%, em 1990, para 44%, em 2001 [PNAD, só urbano]**

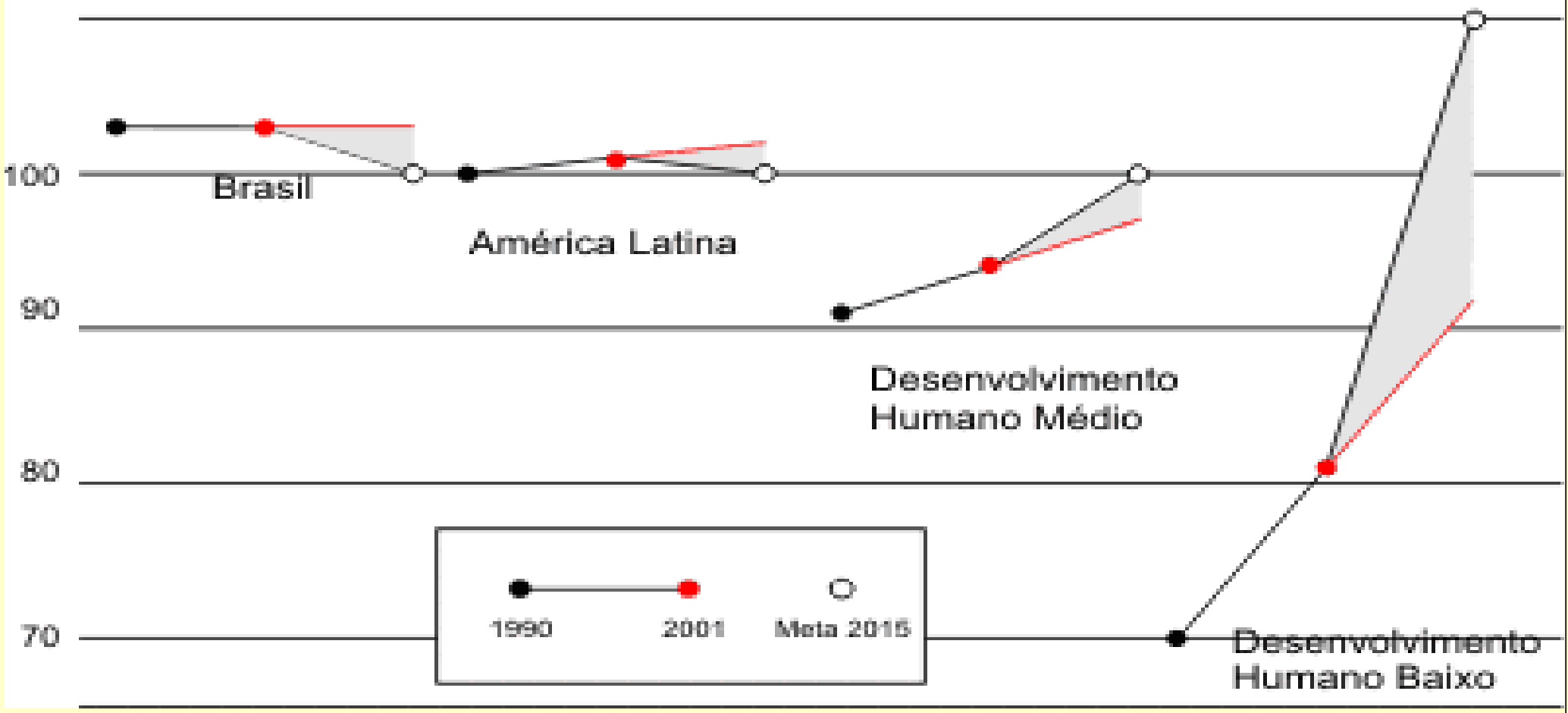
- **Recomendação: mais recursos devem ser dirigidos ao Norte, por causa da tendência negativa**

Metas de Desenvolvimento do Milênio

IGUALDADE DE GÊNEROS

Taxa de alfabetização na faixa etária dos 15-24, ambos os sexos, por cento

Meta: Eliminar a disparidade entre os sexos no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, a mais tardar até 2015.

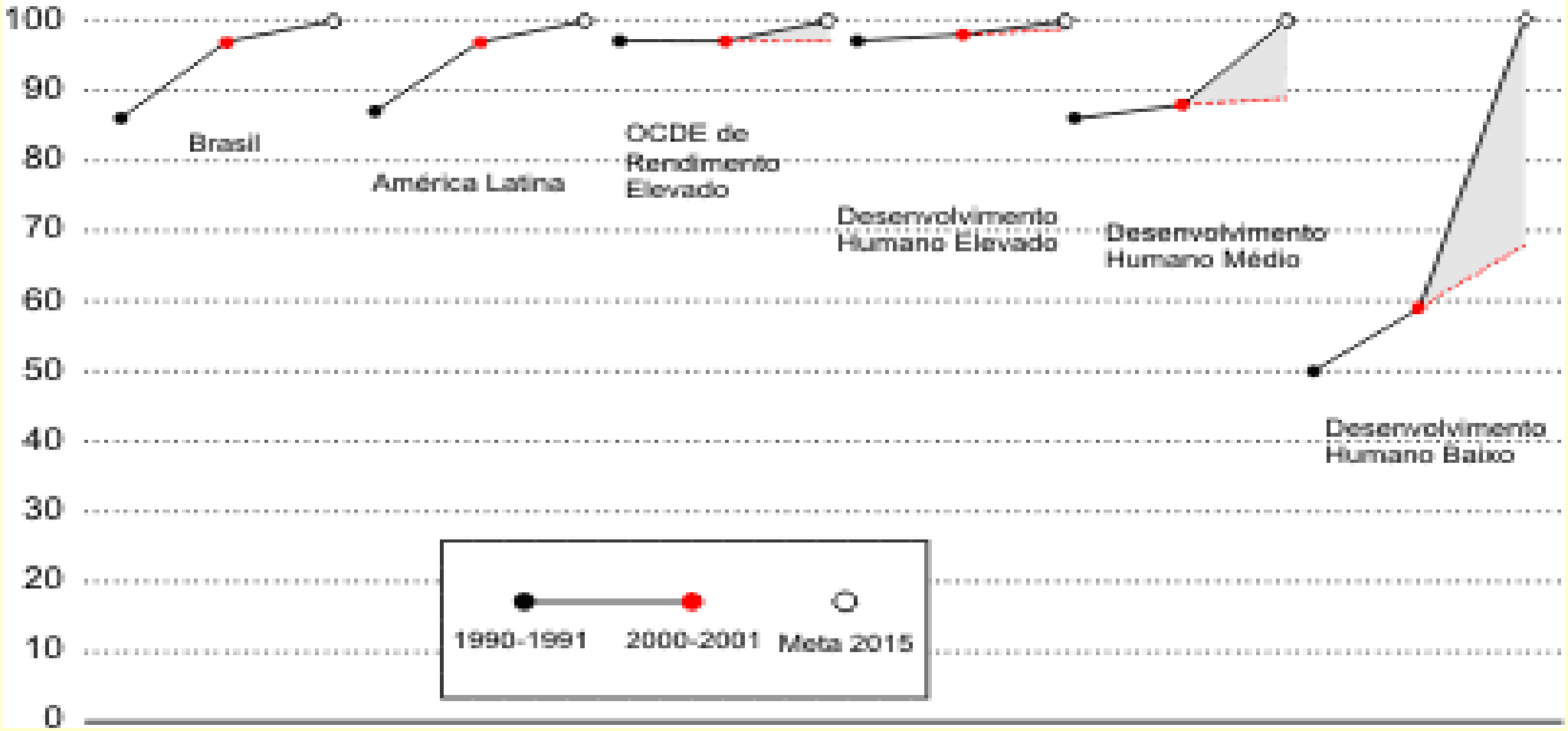


Metas de Desenvolvimento do Milênio

EDUCAÇÃO PRIMÁRIA

Taxa liquida de matrícula no ensino primário (%)

***Meta:** Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino básico.*

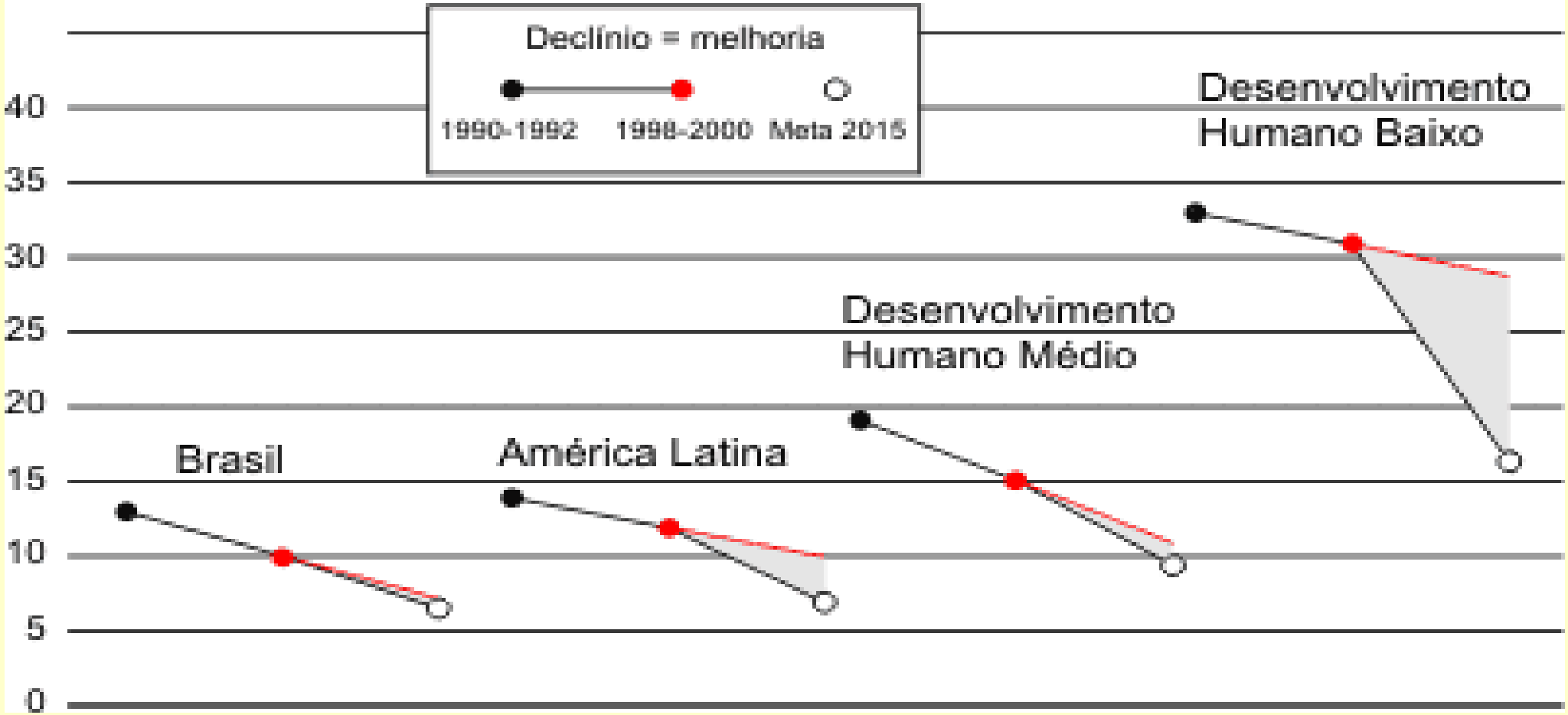


Metas de Desenvolvimento do Milênio

FOME

Percentagem da População que é subnutrida

Meta: Reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população que sofre de fome.

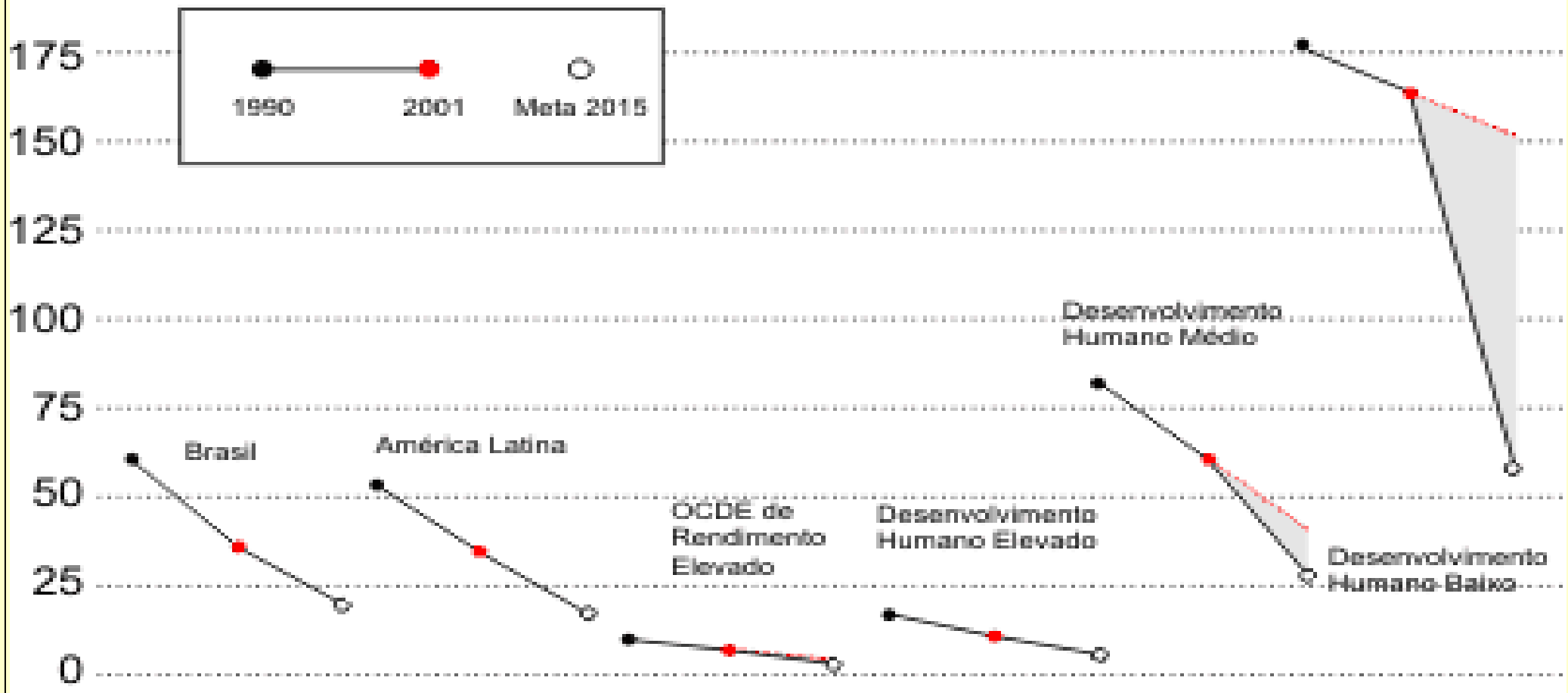


Metas de Desenvolvimento do Milênio

MORTALIDADE INFANTIL

Taxa de mortalidade de crianças com menos de 5 anos a cada 1000 nascimentos

Meta: Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos

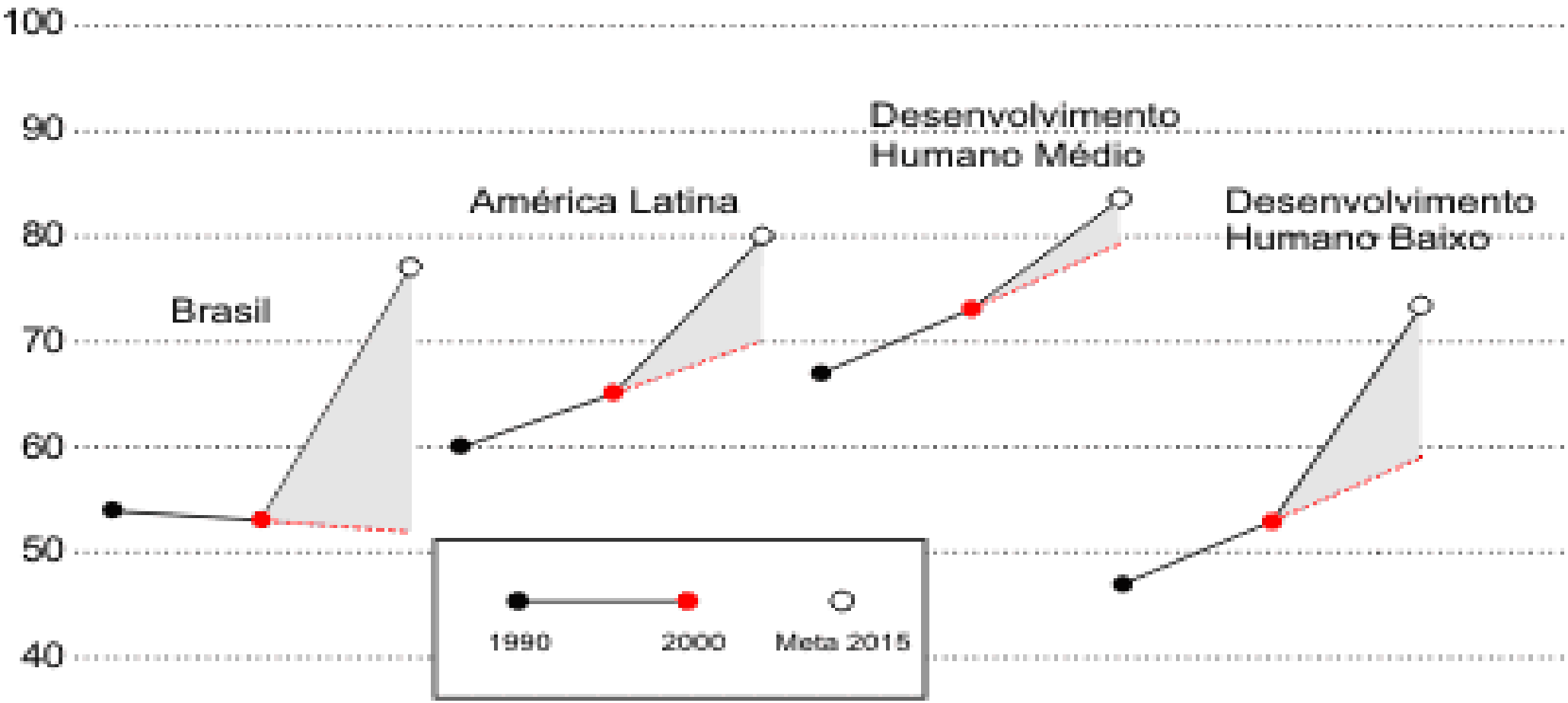


Metas de Desenvolvimento do Milênio

ACESSO A ÁGUA

Percentagem da população rural com acesso à água potável

Meta:Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável a água potável segura



Movimento Brasil Competitivo - MBC

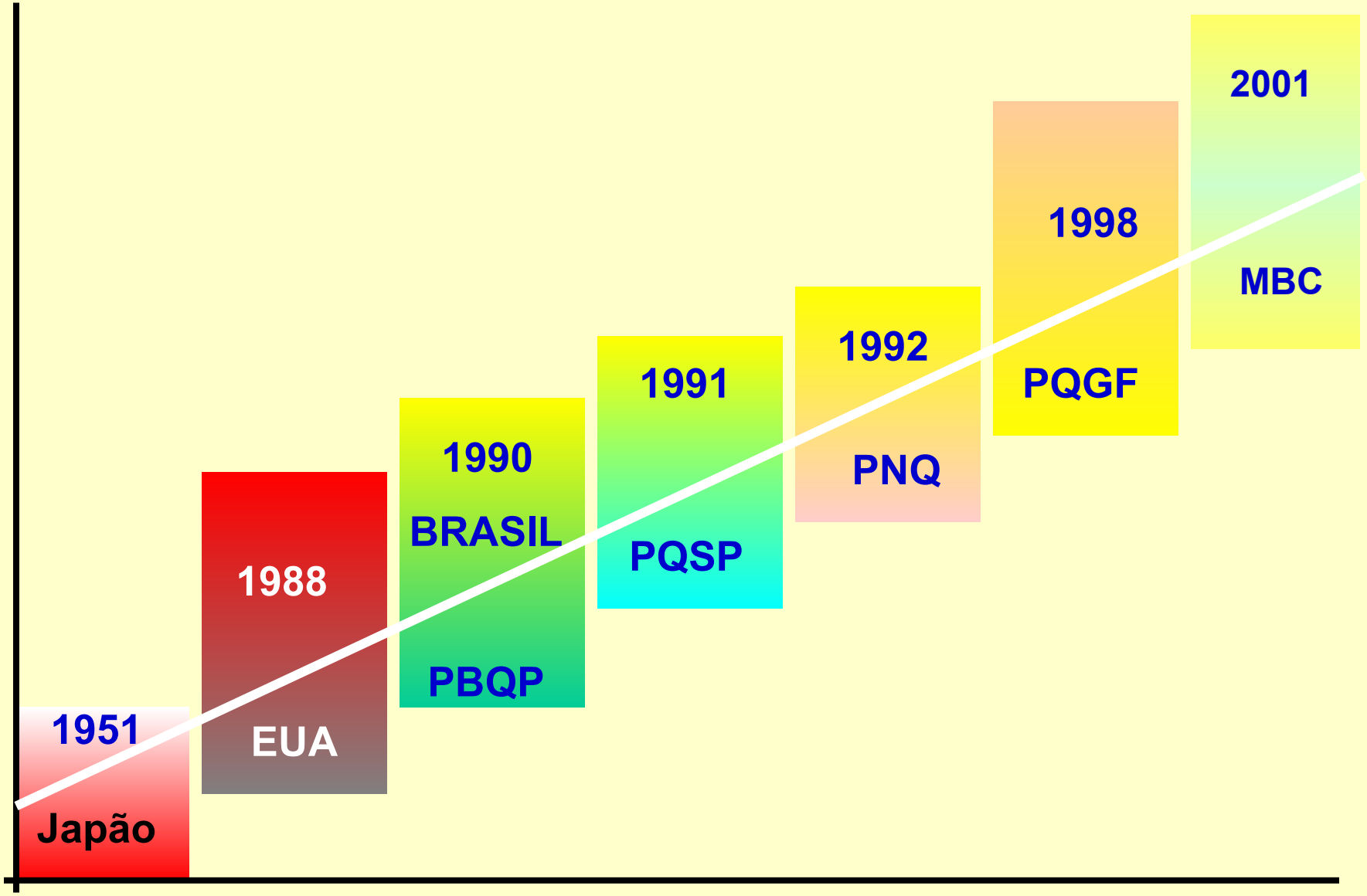
Focos de atuação:

- Valorização das cadeias produtivas nacionais
- Fortalecimento das micro e pequenas empresas
- Incentivo às práticas de inovação

Principais iniciativas recentes:

- Criação de comissões temáticas focadas em cadeias produtivas, estratégia e gestão, inovação, exportação, *benchmarking*, educação
- Definição de políticas e diretrizes
- Ampliação da competitividades das MPEs [SEBRAE] [R$ 8 mi]
  - capacitação com forte dimensão econômica e social
- Formação de Rede Nacional de Programas Regionais de Q&P
- Criação de Rede de Voluntariado de Apoio às Cadeias Produtivas
- Fórum Técnico Universitário de Competitividade
- Projeto MBC Inovar: Lei da Inovação [FINEP] [R$ 1 mi]
- Fonte: www.mbc.org.br

MARCOS REFERENCIAIS DA QUALIDADE NO BRASIL

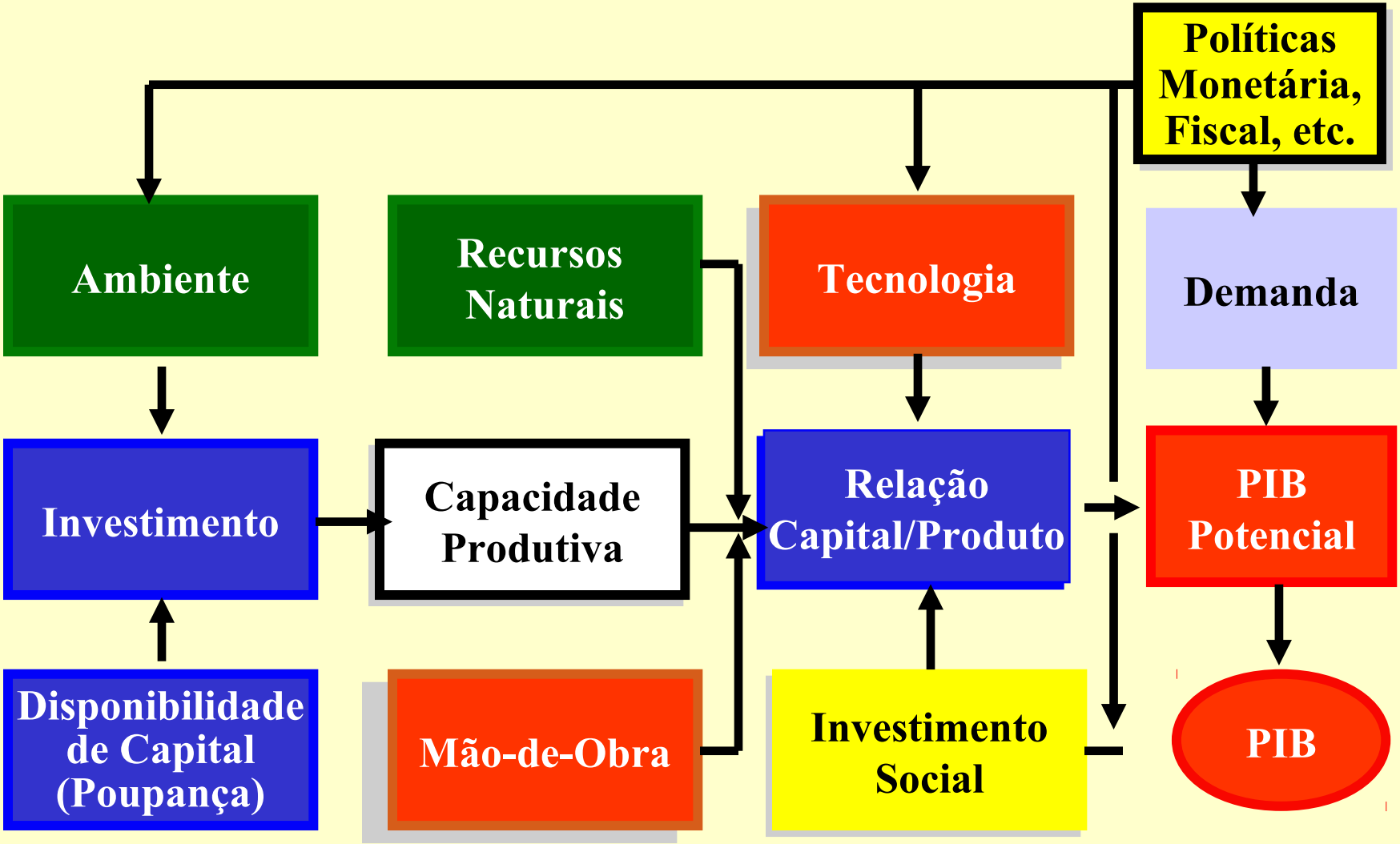


Modelos de Crescimento Econômico

Clássico

Moderno

Dinâmica do Crescimento Econômico



Abordagens Evolutivas de Competitividade

Modelo convencional [1900~1970]

A abordagem econômica tradicional definia competitividade vinculada a preço, custo e taxa de câmbio.

As políticas para melhorar o desempenho competitivo das empresas centravam-se no controle dos custos de mão-de-obra, na produtividade do trabalho e na desvalorização cambial.

A abordagem gerencial do desempenho competitivo das empresas se concentrava no desempenho financeiro, em termos de custos e lucratividade, ou na produtividade física, sob inspiração dos paradigmas Tayloristas e Fordistas de padronização, produção em massa e eficiência.

Modelo das estratégias de competitividade [1970~1990]

A estratégia de operações na indústria manufatureira passa a dar importância ao desenvolvimento tecnológico, à organização da produção como elementos cruciais para o desempenho competitivo, em uma perspectiva de longo prazo.

Empresas japonesas e alemãs se firmam no mercado mundial, apesar de aumento nos salários e ciclos de valorização cambial.

O avanço deveu-se a produtos diferenciados, de alta qualidade, preços competitivos e sistemas de produção flexíveis [conceito de diferenciação e elementos de organização da produção na análise das estratégias empresariais de competitividade].

Modelo das estratégias de competitividade [1970~1990] [...]

Dificuldades da formulação de estratégias competitivas:

1. **Dilema da escolha entre eficiência produtiva e outras dimensões da estratégia competitiva**
2. **Limitação inerente ao sistema de produção: impossibilidade de gerar produtos que tenham ao mesmo tempo melhor qualidade, menores prazos de entrega, custos mais baixos, desempenho técnico mais avançado e maior flexibilidade de atendimento ao cliente.**

As inovações tecnológicas e os métodos de gestão modernos [*JIT*, *TQM*, *VA*] reduzem o dilema, mas não eliminam todos.

Abordagens Evolutivas de Competitividade [...]

Conceito ampliado de competitividade industrial: Comissão da Presidência dos EUA, 1985:

"Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais, enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos.

Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação.

É também fundamental para a expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais."

Abordagens Evolutivas de Competitividade [...]

Modelos de autores principais:

1. **Michael Porter (1986): a competitividade das empresas tem também origem na estrutura econômica básica da indústria;**

2. **S. Shiba (1997): gestão da qualidade como elemento central no desempenho competitivo das empresas;**

3. **E. M. Goldratt (1989): a competitividade está diretamente associada à forma de administração dos recursos de produção;**

4. **Shingeo Shingo (1996) e Roy Harmon (1993) defendem a importância da organização do sistema de manufatura como suporte à estratégia competitiva vencedora.**

Abordagens Evolutivas de Competitividade [...]

<u>Competitividade empresarial</u>:

A competitividade das empresas está vinculada à sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A formulação e implementação de estratégias depende da capacidade de gestão da empresa em todos os níveis de decisão.

O desempenho competitivo é multidimensional [fatores internos, estruturais e sistêmicos].

As organizações optam por dimensões que querem priorizar, de acordo com a indústria ou segmento industrial onde atuam.

Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB

Fatores Sistêmicos

Macro-Econômicos

Político-institucionais

Legais-regulatórios

Infra-estruturais

Sociais

Fatores Estruturais [setoriais]

Mercado	Configuração da Indústria	Concorrência
Setor A	Setor A	Setor A
Setor A	Setor A	Setor A
Setor A	Setor A	Setor A

Fatores Internos

Estratégia e Gestão

Capacitação para a Inovação

Capacitação Produtiva

Recursos Humanos

Fatores sistêmicos:

São de natureza externa, afetam as características do ambiente competitivo e podem ter influência nas vantagens competitivas que empresas têm ou deixam de ter frente aos concorrentes internacionais [Coutinho & Ferraz, 1994]:

***1. Macro-econômicos*: taxa de câmbio [influencia custo do produto e preço de venda pela diferença de valor de moedas], oferta de crédito e taxa de juros [limitam investimentos e capital de giro criando diferenças de capacitação tecnológica e a capacidade de financiar produção e os próprios clientes]**

***2. Político-institucionais*: política tributária e tarifária, regra de uso do poder de compra do Estado**

[...]

***3. Legais-regulatórios*: política de proteção da propriedade intelectual [garantia de proteção de mercado à inovação e tecnologia], preservação ambiental [limitação à concepção de produto, seleção de insumos, processo manufatureiro e regras de comercialização], defesa da concorrência e do consumidor**

***4. Infra-estruturais*: disponibilidade, qualidade e custo de energia [impacto na seleção de recursos de produção e custos], transporte [limita seleção de fornecedores, fluxo de material da cadeia produtiva e logística], telecomunicações e recursos tecnológicos [influenciam desempenho dos negócios, pesquisa e desenvolvimento de produtos, processos de venda e logística]**

[...]

<u>*5. Sociais*</u>: qualificação dos recursos humanos [limita ou ajuda o uso de tecnologias, o desempenho da gestão, a qualidade e produtividade], políticas de educação e formação, relações trabalhistas e previdenciárias [jornadas de trabalho, custos], grau de exigência dos consumidores

<u>*6. Internacionais*</u>: cenários e tendências do comércio mundial [globalização], acordos internacionais, política de comércio exterior, fluxo de capital internacional [impactam exportação e importação, grau de exposição à concorrência internacional, ameaças e oportunidades de negócio]

Ambiente Geral
Componente Tecnológico
Componente Legal
Componente Cultural
Ambiente Operacional
Concorrentes
Componente internacional
Clientes
Ambiente Interno
Aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais, operacionais
Recursos Humanos
Fornecedores
Entidades reguladoras
Componente Ecológico
Componente Político
Componente Econômico
Componente Demográfico

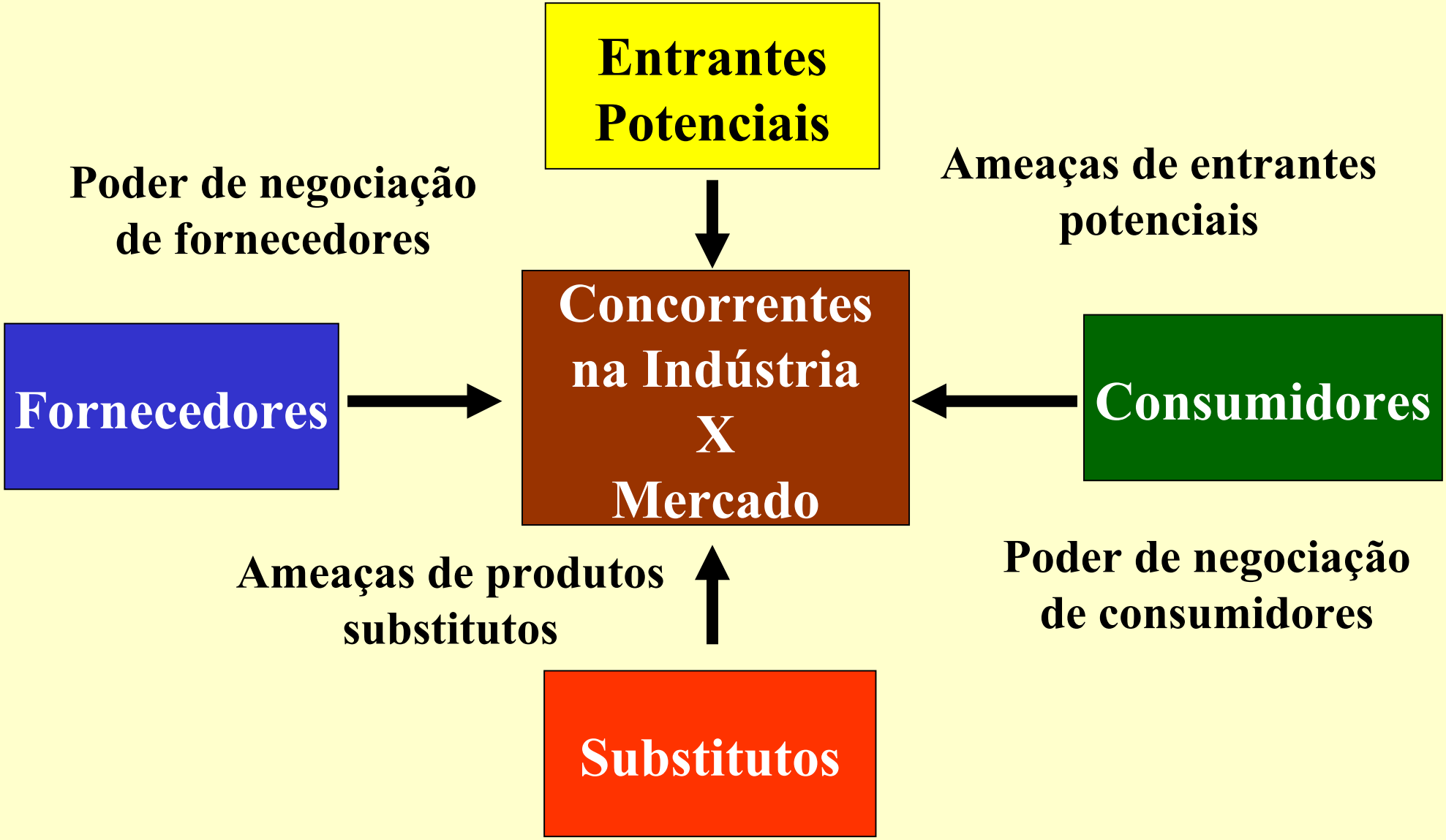
Fatores estruturais

Caracterizam o ambiente competitivo da empresa, não são inteiramente controlados, mas estão parcialmente sob a sua área de influência e sua capacidade de intervenção é limitada.

O dinamismo do mercado, o grau de exigência do consumidor, as configurações industriais da organização da produção no setor e na cadeia produtiva, a regulamentação da concorrência e a rivalidade entre empresas concorrentes são fatores determinantes do desempenho competitivo.

A competitividade das empresas origina-se na estrutura econômica básica da indústria que integra e ultrapassa o comportamento dos concorrentes atuais [Porter, 1986].

Modelo das forças concorrenciais



Fatores estruturais [...]

1. Mercado

Fatores estruturais de mercado determinantes da competitividade das empresas:

1.1. As características dos mercados consumidores em termos de dinamismo, distribuição geográfica e faixas de renda;
1.2. As formas e os custos de comercialização predominantes;
1.3. O grau de exigência, sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos;
1.4. O poder de negociação dos compradores;
1.5. As oportunidades de acesso aos mercados internacionais.

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

A taxa de crescimento é relevante para a competitividade das empresas, pois reflete a dinâmica dos mercados: mercados estagnados não atraem investimentos produtivos nem trazem economias de escala.

Se a capacidade instalada supera a oferta e a ociosidade se eleva muito, o risco de retaliação no mercado cresce, ameaça.

Empresas de sucesso se expandem pela aquisição de outras de pior desempenho.

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

Mercados se saturam por crescimento populacional baixo ou negativo, outros apresentam tendências de concentração de renda em segmentos específicos.

Os padrões de consumo têm sido fortemente influenciados pela tecnologia e pela globalização.

A tendência geral é de redução do ciclo de vida dos produtos, intensificação de lançamentos e abandono dos produtos básicos (*commodity),* para atender necessidades específicas do mercado.

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

Consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos e pressionam empresas a se adaptarem para atendê-los.

Expectativas e necessidades dos consumidores variam de acordo com o produto [custo, sofisticação tecnológica e demais atributos] ou serviço (prazo, confiabilidade, assistência, etc.)

Comprador de máquina quer desempenho e assistência técnica, em lugar do custo; comprador de sapato quer conforto, estilo, qualidade e custo, não apoio no ciclo de vida do produto.

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

Consumidores influenciam a competitividade das empresas, pois forçam os preços para baixo, exigem qualidade ou mais serviços, jogam concorrentes uns contra os outros.

O poder de influência varia quanto à sua situação no mercado (grande comprador ou não) e à importância relativa das suas compras em relação ao total de seus gastos.

Compradores concentrados ou de grandes volumes têm mais influência na competitividade, se a empresa tem custos fixos elevados e precisa manter o nível de produção (Porter, 1986).

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

A influência dos compradores é maior se o custo dos produtos é parcela significativa dos seus próprios custos, pois tendem a reduzir as despesas de suprimento.

Se os produtos são padronizados ou não diferenciados, os compradores têm alternativas e tendem a jogar os concorrentes uns contra os outros para obter vantagens em preços.

Compradores que atuam no mercado com baixas margens de lucro, pressionam fornecedores por preços baixos para elevar o resultado dos seus negócios.

Fatores estruturais [...]

1. Mercado [...]

O acesso a mercados internacionais favorece o desempenho competitivo, expõe a empresa a clientes e concorrentes vários.

Consumidores internacionais têm diferentes necessidades, são mais exigentes, impõem às padrões de consumo.

Concorrentes internacionais são mais numerosos, refletem o desenvolvimento das indústrias dos países e forçam a aplicação de novas tecnologias, a otimização dos recursos e a melhoria dos métodos de gestão.

Fatores estruturais [...]

2. Configuração da Indústria:

2.1. Grau de concentração da indústria
2.2. Escalas de operação
2.3. Atributos dos insumos
2.4. Aliança potencial: fornecedor, consumidor e concorrentes
2.5. Grau de verticalização e diversificação setorial
2.6. Ritmo, origem e direção do progresso técnico

Configurações industriais e conglomerados econômicos mais concentrados patrimonialmente, com linhas de produtos integradas ou complementares tendem a ser mais competitivos.

Fatores estruturais [...]

2. Configuração da Indústria: [...]

O grau de concentração da indústria corresponde à distribuição geográfica das empresas de um mesmo setor.

Empresas concentradas numa mesma região [*cluster*, pólo] possibilitam a obtenção de economia de aglutinação, via cadeias produtivas [redes cooperativas horizontais], o que beneficia as MPEs, que teriam, sozinhas, menor competitividade.

As empresas não competem individualmente, mas sim por meio de suas cadeias produtivas (Yasushiro Monden, 1984, Toyota).

Fatores estruturais [...]

2. Configuração da Indústria: [...]

O grau de verticalização e diversificação setorial limita a capacidade de acompanhamento do progresso técnico e de exploração das vantagens competitivas decorrentes.

Indústrias verticalizadas, com muitas linhas de produtos não integradas tecnologicamente, têm dificuldades competitivas, pois são intensivas de capital e aporte financeiro em tecnologia.

MPE's têm dificuldade de investimento em P&D, formação gerencial e acesso tecnológico, para competir com grande porte.

Fatores estruturais [...]

2. Configuração da Indústria: [...]

Para ser competitiva, a empresa precisa de fornecedores e de clientes competitivos, formação de alianças ou a reestruturação da cadeia produtiva, via terceirização.

Para ter bom desempenho em custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade é preciso suporte de fornecedores, relações sólidas de longo prazo, programas avaliativos, desenvolvimento, troca de informações tecnológicas e modelo de gestão compatível.

A integração da cadeia produtiva permite especialização e escala de operação para investimentos em progresso técnico.

Fatores estruturais [...]

3. Concorrência:

A rivalidade entre concorrentes influencia a competitividade.

Empresas concorrentes pressionadas ou diante da possibilidade de melhorar sua posição, intensificam a rivalidade, que pode virar disputa de posição via redução de preços, introdução de novos produtos, publicidade ou melhoria dos serviços prestados aos clientes.

Disputa via redução de preços, pode virar retaliação, em que, ao final, toda a indústria perde (Porter, 1986).

Fatores estruturais [...]

3. Concorrência [...]:

A rivalidade entre os concorrentes aumenta quando:

1. **O número de concorrentes é elevado [mais dissidência]; em setor concentrado, os líderes disciplinam as relações;**
2. **O crescimento lento acentua a disputa de mercado;**
3. **Elevados custos fixos ou de estoque forçam a operação no limite da capacidade, para remunerar o capital;**
4. **Aumento da produção gera economia de escala e resultados competitivos dos líderes de mercado;**
5. **Barreiras de saída elevadas forçam a continuidade da presença no mercado, mesmo com retorno baixo.**

Fatores estruturais [...]

3. Concorrência [...]:

Produtos substitutos reduzem a elasticidade da demanda e o resultado potencial, pois trazem alternativas com mesmas funções e outros patamares de preços [cinema x teatro].

Produtos substitutos mais danosos têm relação de custo x desempenho (valor) maior que os do setor ou vêm de empresas mais lucrativas com margem para competir no preço.

Se o impacto dos produtos substitutos é considerável, os afetados podem combatê-los coletivamente (marketing, etc.), conviver com eles ou integrá-los ao seus planos.

Fatores estruturais [...]

3. Concorrência [...]:

Novos concorrentes aumentam a disputa, preços caem.

Barreiras de entrada:

1. **Economias de escala [entrantes vêm com produção baixa e custo elevado ou larga escala sob risco da reação];**
2. **Diferenciação do produto [lealdade dos clientes];**
3. **Necessidade de capital [de risco: (P&D) ou propaganda];**
4. **Custo de mudança uma marca para outra;**
5. **Acesso aos mesmos canais de distribuição das existentes;**
6. **Custo do produto, se há vantagens independentes da escala;**
7. **Política governamental [governo limitando a entrada]**

Fatores internos

Estão na esfera de decisão da organização; através deles ela busca distinguir-se de seus competidores.

Incluem estoques de recursos acumulados, vantagens competitivas que possuem e a capacidade de ampliá-las: a capacitação tecnológica e produtiva, qualidade e produtividade dos recursos humanos, conhecimento do mercado e a capacidade de adequação às especificidades, qualidade e a amplitude de serviços pós-venda, as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

Quatro grupos: estratégia e gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos.

Fatores internos [...]

***1. Estratégia e Gestão**: marketing,* **serviços pós-vendas, finanças, administração e planejamento.**

***1.1. Planejamento estratégico*:**

Possibilita a identificação das estratégias que permitem colocar e manter a empresa em posição de destaque no mercado.

A formulação destas estratégias requer uma visão ampla do ambiente do negócio, identificando os fatores que influenciam a competitividade (internos, estruturais e macroeconômicos) e o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa.

Fatores internos [...]

1. 2. Sistema de gestão:

O estabelecimento de um sistema de gestão eficaz permite que todos os esforços de melhoria da empresa, nos seus diversos níveis, sejam orientados no mesmo sentido, facilitando o atingimento das suas diretrizes de mais alto nível.

É necessário que a alta administração assuma a liderança estabelecendo e divulgando as diretrizes e políticas da empresa, fixando metas, estabelecendo estratégias, desdobrando em todos os níveis e monitorando a sua implementação e eficácia (Steven Hroneck, 1994: Sinais Vitais).

Fatores internos [...]

1.3. Sistema de coleta e análise de informações:

Para dar suporte ao estabelecimento das metas e possibilitar a medição do seu próprio desempenho, a comparação com a concorrência e com os referenciais de excelência.

1.4. Gestão de processos:

Permite o atingimento das metas parciais que determinam o resultado global da organização, via padrões para processos e atividades, qualificação e treinamento do pessoal, medição e controle dos resultados e busca de melhoria nos fatores críticos do sucesso (Georg Plossl,1993, Administração da Produção).

Fatores internos [...]

1.5. Implementação de melhorias:

A capacidade de implementar melhorias depende da mobilização da força de trabalho e limita os resultados da empresa (Wiiliam Byhan, 1992: Método ZAPP: energização).

1.6. Mobilização:

A mobilização na busca dos resultado depende da existência de um ambiente motivacional favorável e do grau de desenvolvimento dos recursos humanos, tanto no que se refere à capacitação para o trabalho como para o envolvimento nos esforços de melhoria (Ernani Xavier, 1983: CCQ).

Fatores internos [...]

2. Capacitação para Inovação

A inovação de produtos, processos e a transferência de tecnologia influenciam a competitividade e o resultado econômico, na medida em que permitem a penetração em novos mercados ou a melhoria da posição nos já existentes.

O lançamento sistemático de novos produtos e o desenvolvimento de novos processos permite às empresas praticar preços mais elevados e/ou obter maiores margens de resultado, mesmo que durante um espaço de tempo reduzido em que a vantagem competitiva permanece (Porter, 1986).

Fatores internos [...]

2. Capacitação para Inovação [...]

A capacidade de inovação vincula-se ao grau de conhecimento do mercado, ao desenvolvimento ou atualização de novas tecnologias, à agilidade no desenvolvimento de produtos de qualidade (Michael Hammer & James Champy, 1994).

O grau de conhecimento do mercado limita a capacidade de identificação das expectativas e necessidades dos clientes.

O domínio de novas tecnologias cria oportunidades para produtos inovadores no mercado original ou outros e ao desenvolvimento de novos processos (Thomas Davenport, 1994).

Fatores internos [...]

3. Capacitação Produtiva:

A partir dos anos 70, com a entrada de novas empresas que competiam baseadas além do custo [qualidade, flexibilidade, adaptação, confiabilidade, prazos], a capacidade produtiva passou a ser um fator determinante da competitividade.

A estratégia de produção para melhoria de desempenho impõe decisões sobre capacidade de produção, instalações, tecnologia, atualização, técnicas organizacionais, integração vertical, fluxo de materiais, qualidade, medidas de desempenho, etc. (Harmon & Peterson, 1991, Reinventando a fábrica).

Fatores internos [...]

3. Capacitação Produtiva [...]

O nível de produção pode trazer economias de escala e as decisões sobre comprar ou fazer permitem a concentração de esforços e investimentos nas competências essenciais da empresa, influenciando os custos e a qualidade (Porter, 1986).

A localização das instalações influenciam o suprimento, a logística, a distribuição, o tempo de entrega e a flexibilidade para as variações da demanda.

O arranjo físico interno influencia a movimentação e o estoque e limita a gestão [visualização e identificação de falhas].

Fatores internos [...]

3. Capacitação Produtiva [...]

O uso em escala de tecnologias automatizadas [*CAD, CAM*] possibilita maior flexibilidade dos sistemas, elevação dos níveis de qualidade, redução do tempo de processo, elevação do nível de produção e a integração vertical (Harmon, 1993).

A integração vertical traz melhoria do fluxo de informações e materiais nos processos.

A mudança do *lay-out* funcional para o *lay-out* celular ou em linha ajuda a integração vertical, aproxima os recursos de um mesmo processo e informações entre engenharia e a produção.

Fatores internos [...]

3. Capacitação Produtiva [...]

A força de trabalho [grau de desenvolvimento e nível de multifuncionalidade] limita a capacidade de produção, os níveis de qualidade, a flexibilidade e o custo.

Os métodos de gestão da qualidade (TQC, CCQ's), os mecanismos de prevenção de falhas (*poka yoke*), os meios de monitoramento dos processos e o uso da estatística (planos de amostragem, CEP) auxiliam a melhoria da qualidade, a redução de custos e a confiabilidade de entrega (Shingo, 1986).

Fatores internos [...]

4. Recursos Humanos:

A influência dos recursos humanos na competitividade tem a ver com a produtividade, qualificação, desenvolvimento, treinamento, motivação, flexibilidade e polivalência da mão-de-obra, sistemas de remuneração e participação nas decisões.

O sucesso empresarial depende da consciência do papel das pessoas sobre suas funções nos processos, aptidão, qualificação e motivação para a realização de tarefas, novo relacionamento com a força de trabalho, estabilidade e segurança, valorização da capacidade criativa, compartilhamento de ganhos, multifuncionalidade e novas formas da cadeia de comando.

Competitividade da Empresa e seus Ambientes

Grupos de Fatores Internos

Estratégia e Gestão

Capacidade Produtiva

Ambiente Interno da Organização

Capacidade Inovativa

Recursos Humanos

Desdobramentos do Fator Estratégia e Gestão

Estratégia Competitiva

É um conjunto de ações ofensivas ou defensivas adotadas pelas organizações, para conquistar, assegurar, consolidar e preservar, em caráter permanente, posição ou parcela de mercado.

A estratégia competitiva pressupõe o modo, o estilo, a forma e as ações que a organização pretende adotar para se posicionar no mercado [total ou parcialmente] ou no setor [diversificação ou especialização], incluindo sua visão estratégica, políticas, diretrizes, objetivos, metas e respectivos indicadores.

Modelo de Estratégia Competitiva
[Michael Porter]

Estratégia Competitiva [...]

Liderança em custo total

- Operação em escalas de produção eficientes

- Esforço de toda a cadeia produtiva para redução de custos:
  - no desenvolvimento do produto
  - no planejamento de processos de produção
  - no planejamento de processos administrativos.

- Resultados mesmo se preços de mercado impõem operação sem lucros

- Organizações líderes em custo estão protegidas de clientes com grande poder de compra e de fornecedores que elevam preços.

Estratégia Competitiva [...]

Diferenciação

- consiste de distinguir produtos ou serviços da organização, destacando-os dos competidores

- reduz a sensibilidade a preços mais elevados

- permite maior retorno sobre investimentos, devido à falta de opções de compra comparáveis no mercado.

- permite que a organização se mantenha competitiva, mesmo com preços acima do mercado

- não elimina a preocupação com custos e produtividade, pois sempre existirão limitações de preços

Diferenciação [...]

- **o melhor retorno de investimento oriunda da diferenciação, pode trazer condições mais favoráveis para a organização suportar pressões de fornecedores e enfrentar a possibilidade de produtos substitutos.**

- **a estratégia de diferenciação é incompatível com a estratégia de liderança em custos, se aquela for inviável economicamente.**

  - **pode implicar em perda de parcela do mercado que, mesmo atraída ou sensível aos atributos de diferenciação, não tem condições ou não quer pagar preços maiores.**

Estratégia Competitiva [...]

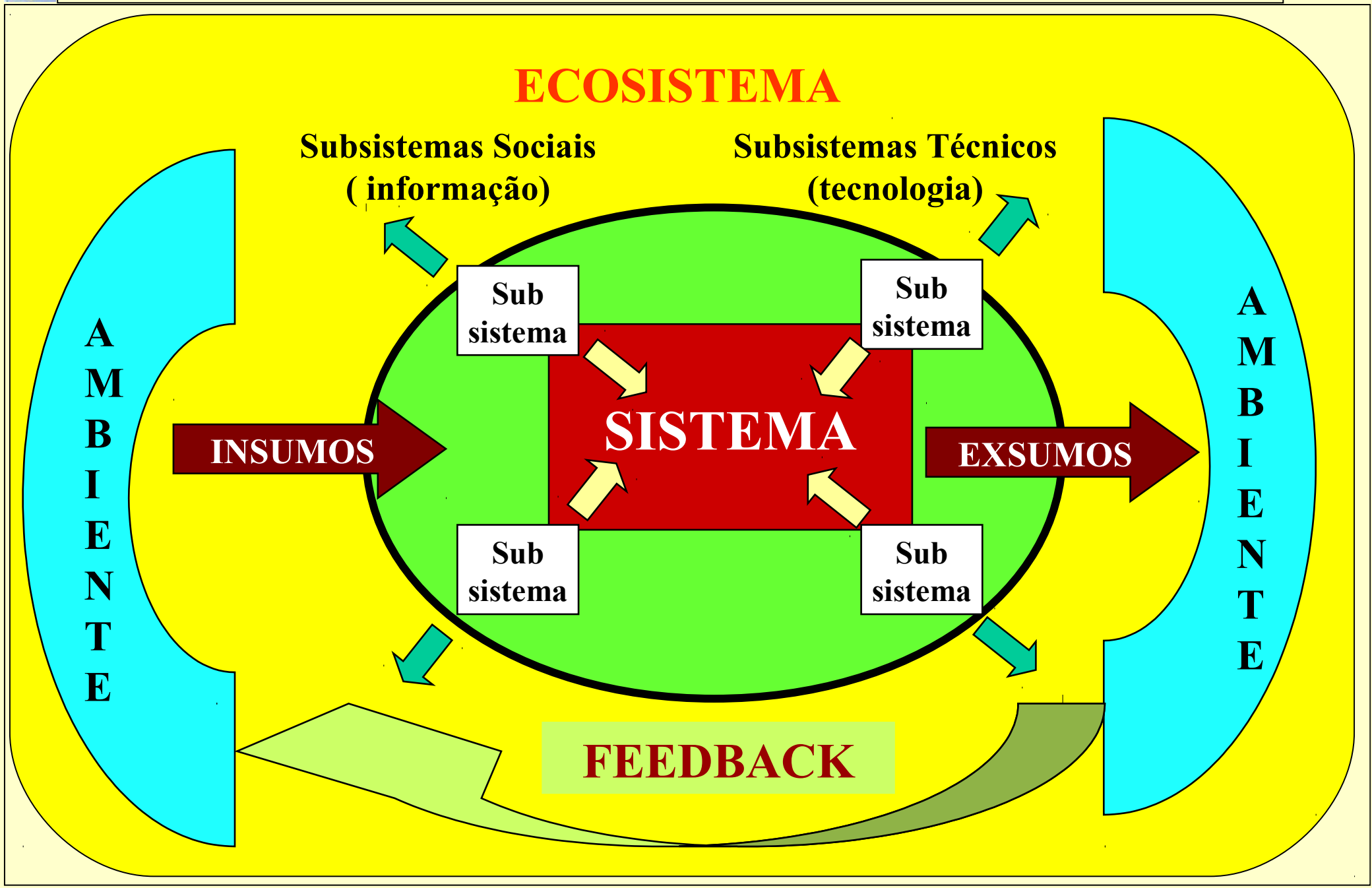
<u>Enfoque</u>

- **consiste na concentração do esforço e atenção em determinado segmento do mercado, linha de produtos ou grupo de clientes como alvos específicos, em lugar de competição ampla.**

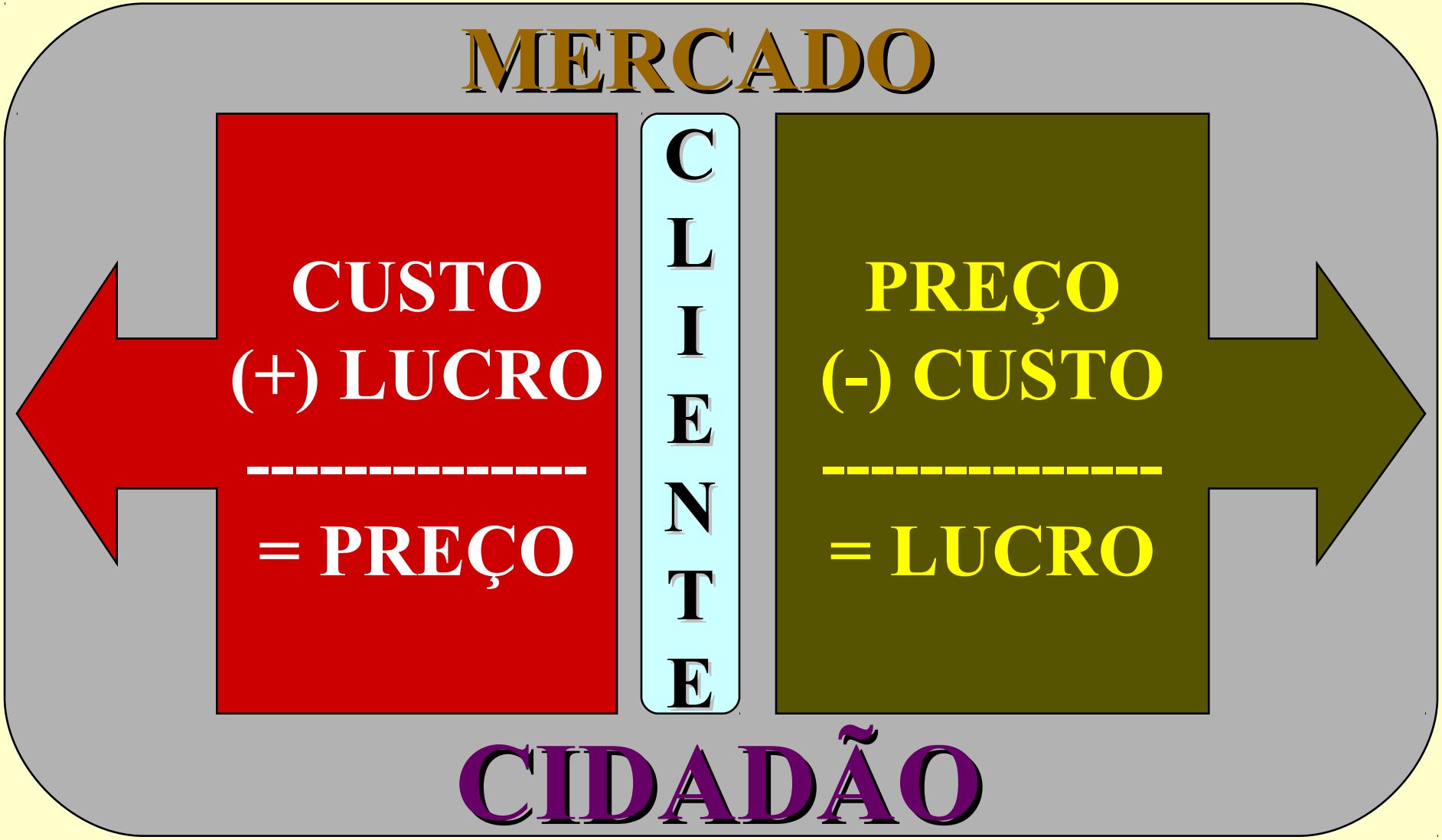
- **organizações bem sucedidas na estratégia de enfoque obtêm posição de baixo custo, elevada diferenciação, às vezes ambas**

- **a estratégia de enfoque implica em escolha seletiva [*trade-off]* entre a rentabilidade e o volume de vendas, pois se restringe a parcela de mercado que pode ser atingida e se ampliam as possibilidades de retornos acima da média da indústria**

Estratégia Competitiva [...]

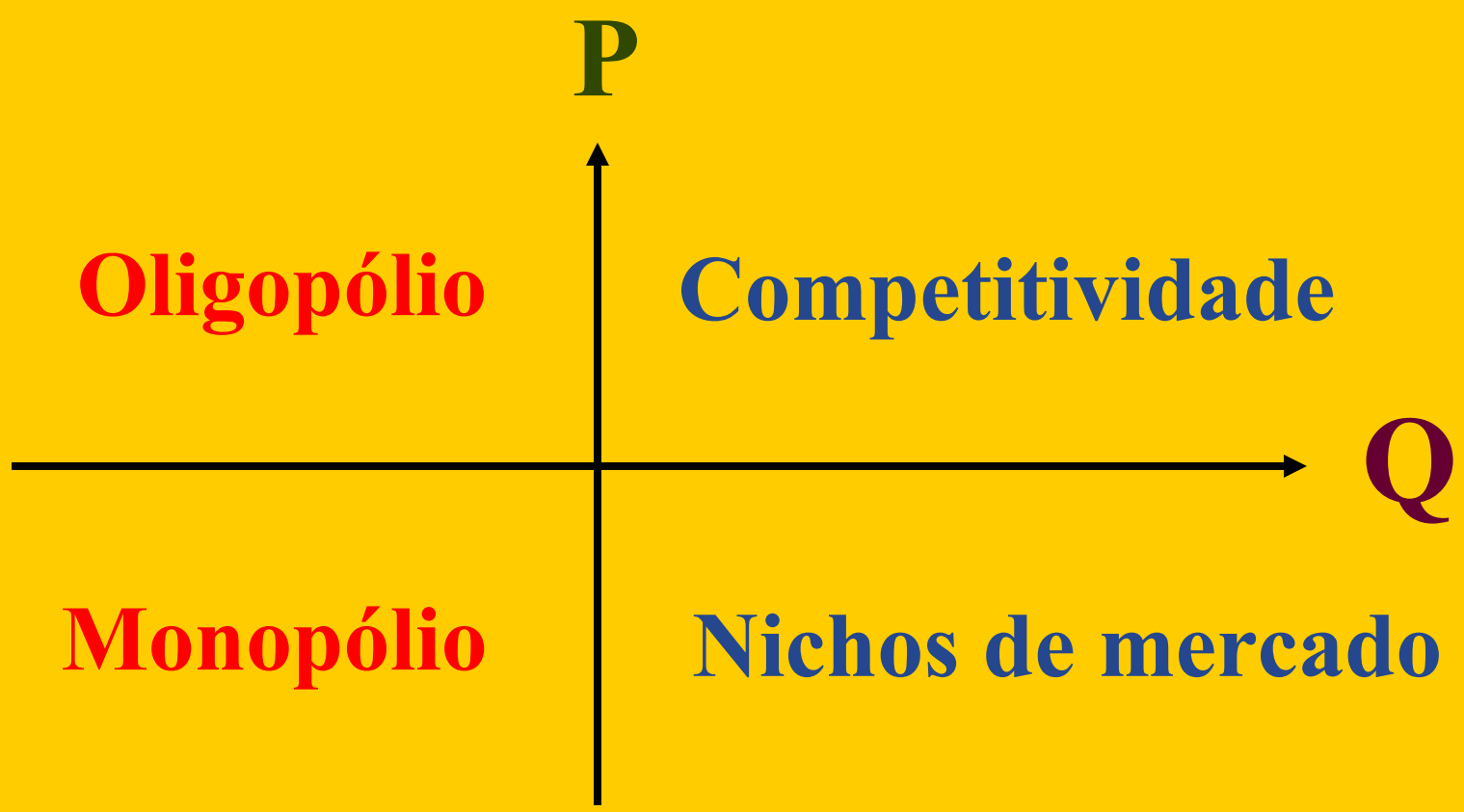


SOCIEDADE MUDA PARADIGMA DO LUCRO



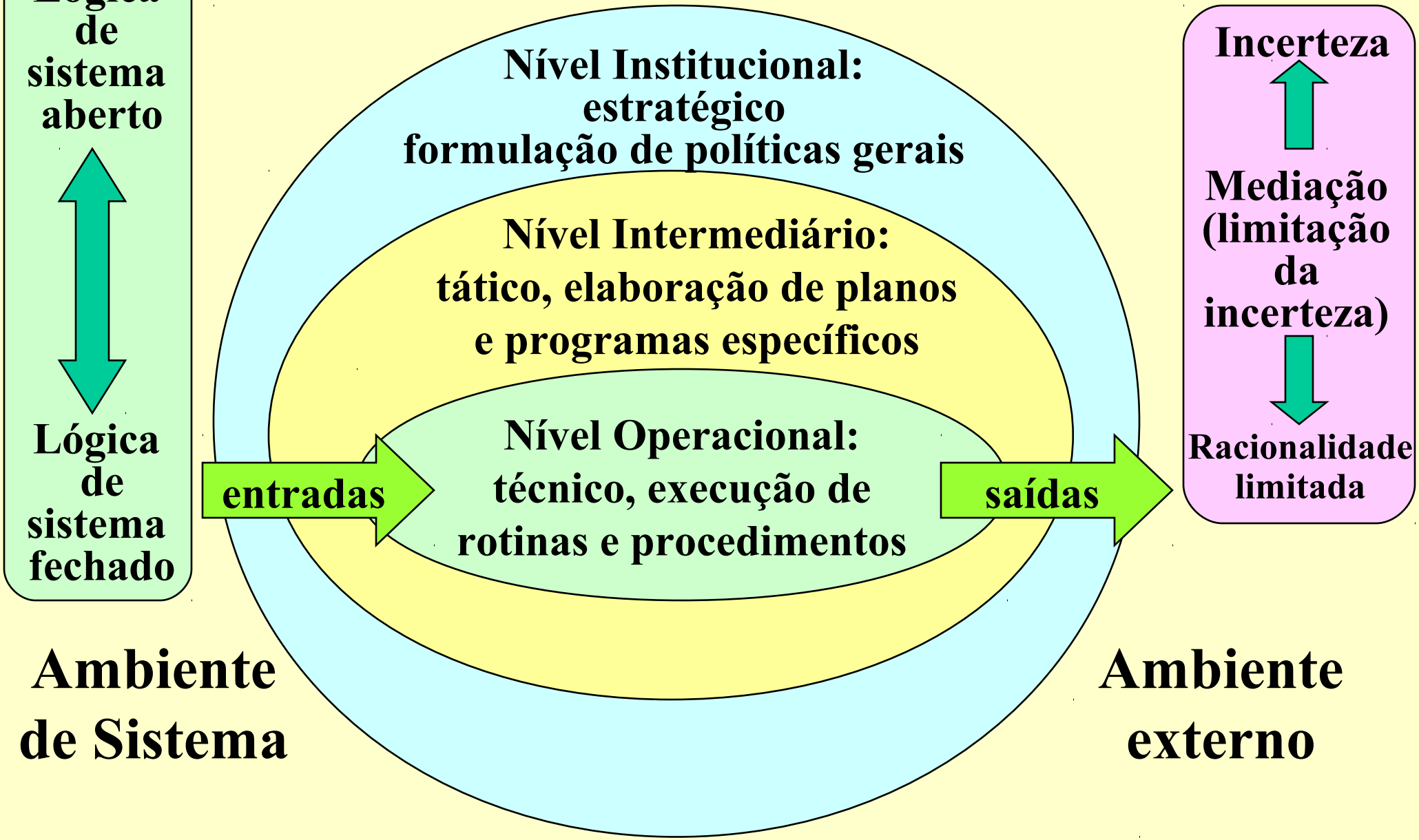
Estratégia Competitiva [...]

Qualidade, Produtividade e Competitividade



Estratégia Competitiva [...]

Relação Sistêmica entre a Organização e o Ambiente



Estratégia Competitiva [...]

AÇÕES ESTRATÉGICAS

Identificação do negócio, missão, visão, valores e objetivos
Definição e desdobramento de estratégias – Componentes Estratégicos

AÇÕES COMPORTAMENTAIS

Conscientização e capacitação
Realinhamento cultural

Modelo de Gestão

AÇÕES OPERACIONAIS

Identificação de problemas e suas causas
Busca de novos conhecimentos. técnicas e metodologias

AÇÕES ESTRUTURAIS

Redefinição do modelo estrutural, fluxos e processos
Utilização da tecnologia da informação

SITUAÇÃO ATUAL → **SITUAÇÃO DESEJADA**

Formulação da Estratégia

Estratégia Competitiva [...]

Formulação da estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva corresponde a encontrar a fórmula ampla para o modo como a organização irá competir, quais devem ser suas metas e resultados e quais as políticas e diretrizes necessárias para alcançá-los.

Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico da organização no mercado em que atua passa pela identificação dos fatores de competição críticos para o sucesso relativos ao mercado, bem como das ameaças e oportunidades inerentes ao ambiente em que ela se se insere, da visualização dos seus pontos fortes e fracos e da forma como os concorrentes se posicionam neste ambiente.

Estratégia Competitiva [...]

<u>Fatores críticos de sucesso [foco externo]</u>

Refletem as expectativas e necessidades dos compradores em termos de custo, qualidade, confiabilidade, entrega, etc.

Variam conforme o mercado alvo.

Podem assumir diferentes dimensões em função do interesse específico de um determinado segmento.

A identificação deles depende do entendimento claro das expectativas e necessidades dos clientes e da forma como são priorizadas nos diversos segmentos do mercado:

1.Almoço de intervalo de trabalho: restaurante limpo, variado e barato;
2.Jantar romântico de casal: ambiente, atendimento e cardápio, não preço.

Estratégia Competitiva […]

Ameaças e oportunidades

Definem o meio competitivo com seus riscos e potencialidades.

Decorrem do posicionamento dos fatores determinantes da competitividade para criar condições favoráveis ou de risco par o sucesso da organização no curto, médio ou longo prazos.

Para identificá-las é preciso cenarizar o futuro e projetar a organização no novo ambiente, incluindo a interpretação do ambiente externo e a identificação do comportamento dos fatores determinantes da competitividade.

Abertura de mercado e aumento das taxas de juros são ameaças para organizações em mercados protegidos, inaptas a enfrentar concorrentes externos ou descapitalizadas para investimentos de competitividade.

Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes são atributos, habilidade e recursos que criam condições favoráveis para a implementação de estratégias competitivas, superação de barreiras, aproveitamento de oportunidades e posicionamento favorável no mercado.

Pontos fracos são o oposto.

Os de caráter estrutural relacionam-se às características do setor, são relativamente estáveis e de difícil superação.

Os relativos à implementação de estratégias, baseiam-se nas diferenças de habilidades entre os concorrentes, são instáveis e de mais fácil superação.

Dimensões da estratégia

São composições das estratégias competitivas.

Podem ser relativas a fatores de competição críticos para o sucesso ou ao posicionamento estratégico, exceto expectativas e necessidades dos clientes.

As organizações têm de identificar dimensões alternativas e selecionar as capazes de sustentar a sua posição competitiva no curto, médio e longo prazos.

Organizações com dimensões estratégicas semelhantes tendem a se comportar semelhantemente, o que facilita a percepção do posicionamento da concorrência e o seu próprio.

Estratégia Competitiva [...]

<u>Políticas, objetivos e metas</u>

Refletem o modo como a empresa pretende competir.

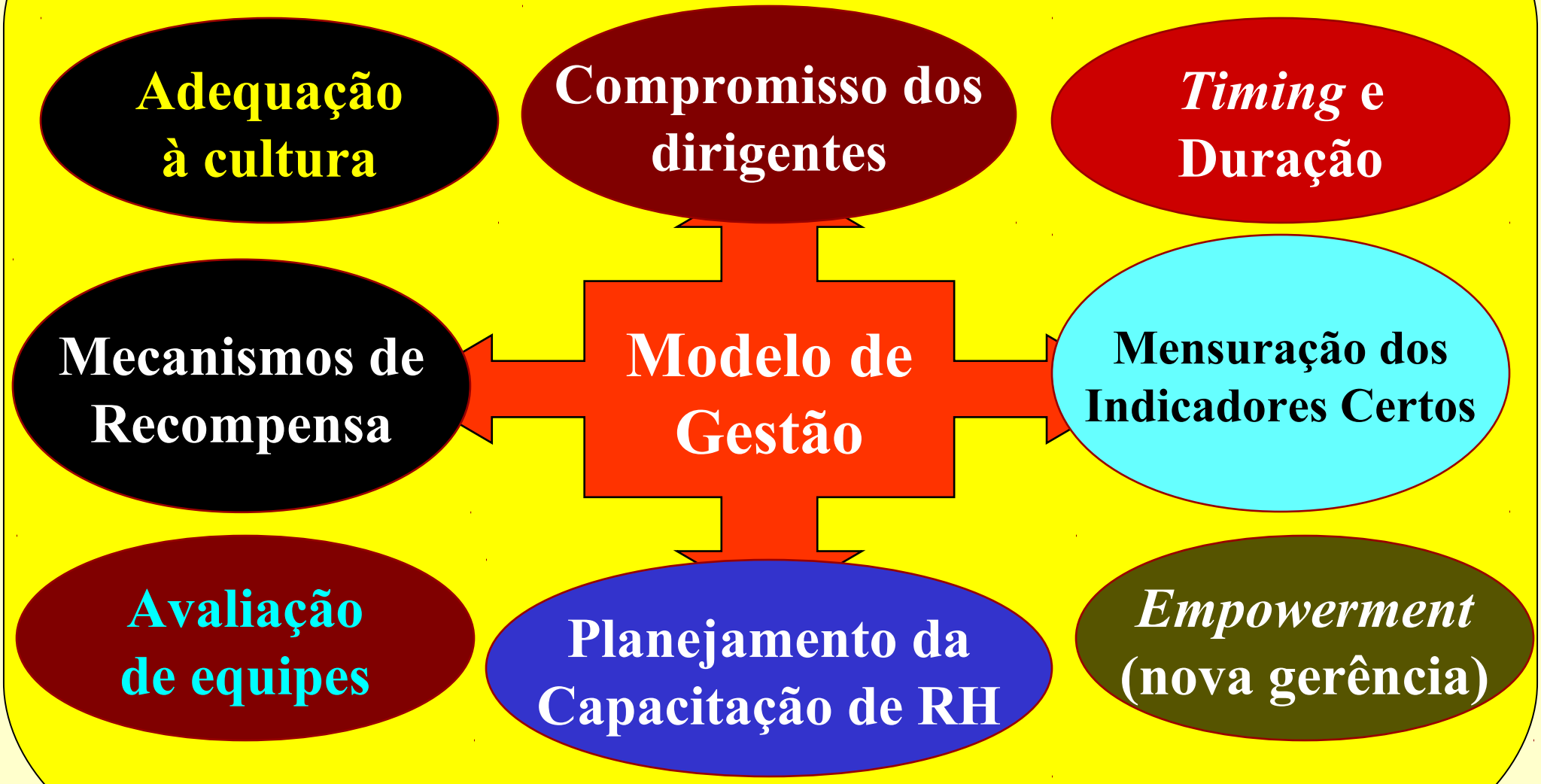
As metas refletem os objetivos a serem alcançados e as políticas são as diretrizes que orientam o planejamento das ações para o atingimento das metas.

As metas e políticas devem explorar oportunidades, considerar ameaças e restrições impostas pelo ambiente externo.

As metas devem ser compatíveis às políticas que as sustentam, ter efeito sinérgico de reforço mútuo, ser compatíveis com os recursos disponíveis e refletir a capacidade de implementação da organização.

Estratégia Competitiva [...]

Fatores Críticos de Sucesso [foco interno]



Operacionalização da Estratégia

Qualidade

A qualidade dos produtos e serviços é influenciada por fatores relativos aos estágios do ciclo que envolve a identificação de necessidades de clientes, projeto e desenvolvimento, aquisição de matérias-primas, formatação do processo produtivo, planejamento da qualidade, produção, inspeções e ensaios, embalagem, armazenamento, entrega e acompanhamento do desempenho durante todo o ciclo de vida do produto.

Há tempo, deixou de ser apenas conformidade a especificações técnicas para ter conceito ampliado de adequação ao uso, ainda mais em mercados segmentados e ciclos de vida curto dos produtos e serviços, que limitam as chances de correção de falhas surgidas.

Estratégia Competitiva […]

Qualidade [...]

Conhecimento do mercado e da aplicação dos produtos e o uso de técnicas de pesquisa identificam necessidades dos clientes.

Projetos consistentes exigem planejamento, pessoal qualificado, definição dos dados de entrada, comunicação entre grupos participantes, verificações e análises críticas de resultados nos estágios do desenvolvimento, validações em diversas condições de uso, definição dos dados de saída, identificação de características críticas de funcionamento e critérios de aceitação e rejeição.

O desenvolvimento requer técnicas de verificação e validação dos resultados de projeto [métodos estatísticos e ferramentas de detecção de falhas potenciais].

Estratégia Competitiva […]

Qualidade [...]

Planejamento do processo produtivo pressupõe seleção de processos, identificação de pontos críticos, avaliação da capacidade nos diversos estágios, seleção de equipamentos capazes de atingir o nível de qualidade requerido.

Atividades de inspeção são planejadas considerando as características críticas de funcionamento dos produtos e a capacidade dos processos, medidas por métodos estatísticos, dimensionadas por técnicas de desdobramento da qualidade e monitoradas por parâmetros de processo e de produto.

Qualidade de produção é obtida por controle sobre o processo, via padronização, métodos estatísticos, capacitação de pessoal e manutenção de equipamentos.

Estratégia Competitiva […]

Qualidade [...]

A organização do sistema de manufatura (leiaute, tamanho dos lotes, estoque em processo, sincronização da produção, motivação e nível de autoridade dos funcionários para intervenção no processo) ampliam a capacidade de identificação de problemas.

Os métodos de gestão (indicadores de desempenho, participação dos funcionários, sistemas de remuneração, domínio de novas tecnologias) ampliam a capacidade de solução de problemas.

Organizações com processos desintegrados em termos de base tecnológica precisam dos fornecedores para acompanhar o progresso técnico e obter melhorias de qualidade.

Estratégia Competitiva [...]

Custo

É definido no projeto, no planejamento dos processos produtivos [partes, componentes, matérias-primas e recursos de fabricação], pesquisa e desenvolvimento, divulgação, vendas, suprimento,armazenamento e gestão de recursos.

***Activity Based Cost - ABC* associa gastos aos processos, aloca custos proporcionalmente ao esforço em cada etapa e traz informações dos gastos de falhas [calcula custos].**

Engenharia e Análise de Valor - EAV questiona o custo e o benefício dos produtos e dos processos [questiona o processo], é mais efetiva na concepção e desenvolvimento de produtos ou serviços e na simulação de processos.

Estratégia Competitiva [...]

Custo [...]

Métodos e técnicas de gestão para redução de custos via diminuição de perdas de qualidade e de variações de processo:

- **Padronização**
- **Uso de técnicas estatísticas [Controle Estatístico de Processo – CEP]**
- **Automação [redução de custos de mão-de-obra]**
- ***Total Produtive Maintenance - TPM* [interrupção do processo produtivo, quebras ou desgaste de equipamentos]**
- **Círculos de Controle da Qualidade, *Total Quality Control – TQC, total Quality Management - TQM***
- **Reengenharia, Terceirização.**

Confiabilidade

Probabilidade do produto [ou serviço] desempenhar suas funções satisfatoriamente por determinado período de tempo sob condições previamente especificadas (NBR ISO 8402: 1984).

O conceito ampliado inclui fornecedores, capacidade produtiva e de adaptação [polivalência dos sistemas de gestão da produção].

A localização geográfica ou a instalação em pólos [cadeias produtivas] é uma vantagem comparativa.

Estratégia Competitiva [...]

Flexibilidade

Capacidade de adaptação da organização às variações de demanda do mercado, atendimento a necessidades específicas de clientes via produtos diferenciados.

O desafio é atender pedidos limitados e prazos reduzidos sem prejudicar os custos e a qualidade.

O modelo de gestão de insumos e do estoque influenciam o tempo de produção (*lead-time*) e limita a capacidade de adaptação às oscilações da demanda em termos de quantidade e variedade.

Estratégia Competitiva […]

Flexibilidade [...]

Interrupções na produção exigem estoques elevados.

Redução de estoque é obtida via garantia da qualidade (automação, padronização, técnicas estatísticas, etc.), manutenção e produção sincronizada [via redução de processos e tamanho de lote] envolvendo fornecedores.

O tamanho ótimo do lote vem do custo de preparação dos equipamentos [redução do *set-up*], leiaute disfuncional [equipamentos em células], multifuncionalidade de operadores e padronização.

Estratégia Competitiva [...]

Inovação

Competitividade via lançamento de novos produtos, atuação em mercados de poucos concorrentes, preços mais elevados e maiores margens de resultado.

A vantagem competitiva vem da gestão do conhecimento e da inovação e da inteligência de negócio [marketing] antecipação de expectativas de clientes [tendência de uso], desenvolvimento de tecnologias [pesquisa] e da identificação de oportunidades de aplicação, desenvolvimento de produtos e processos e divulgação no mercado.

Inovação [...]

Os produtos e serviços de qualidade devem chegar ao mercado com antecedência, a depender da agilidade e capacidade de desenvolvimento da organização.

Quebras de paradigmas exigem esforço de divulgação.

Métodos e Técnicas de Inovação:

Desdobramento da Função Qualidade [*Quality Function Deployment – QFD*, Modo de Análise de Falhas e Efeitos [*Failure Mode and Effect Analysis – FMEA*, Engenharia Simultânea e técnicas estatísticas.