

GESTÃO DE NEGÓCIOS DE MODA

CALINE MIGLIATO



escola
britânica de
artes criativas
& tecnologia

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MODA

AGENDA

Introdução aos conceitos;

Vantagem competitiva;

Elaboração de estratégia.

INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS

O QUE É ESTRATÉGIA

O QUE É ESTRATÉGIA

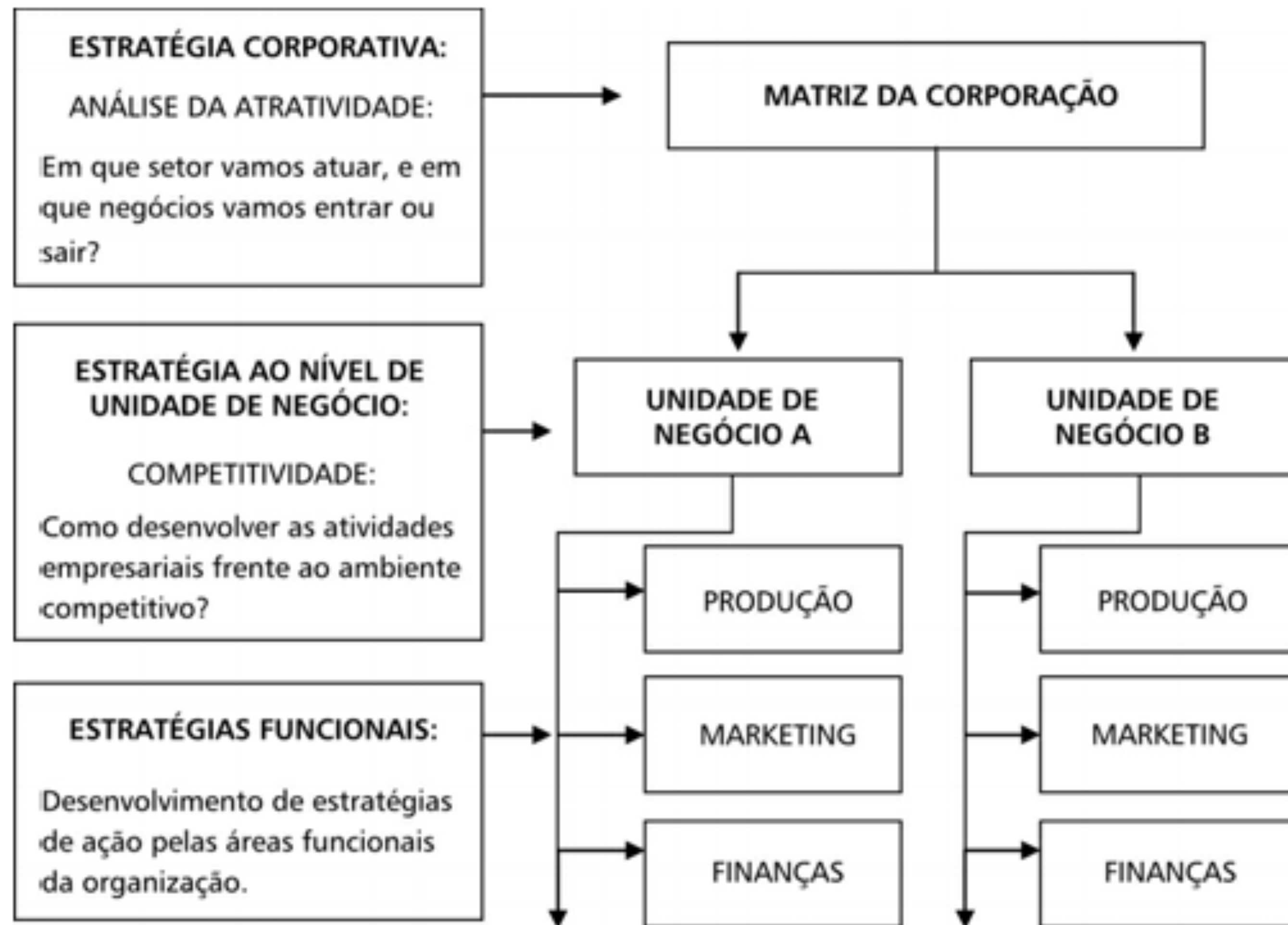
- Estratégia é o **conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações** definido para explorar **competências essenciais** e obter **vantagens competitivas** (e retornos acima da média).
- Definir uma estratégia é **escolher alternativas para competir**. É definir o que fazer e, principalmente, o que não fazer.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

NÍVEIS DE ESTRATÉGIA

- **Corporativa:** decisões relativas ao negócio em que a empresa deve entrar ou sair (ambiente externo).
- **Unidade de negócio:** meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um dos seus negócios mais importantes. Como a empresa vai competir.
- **Funcional:** decisões funcionais da empresa como marketing, finanças, materiais, gestão de pessoas.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016



Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle, 2016

PLANEJAMENTO

O QUE É PLANEJAMENTO

- Planejamento é um **processo formal, racional, sistêmico e flexível** que busca facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

COMPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO

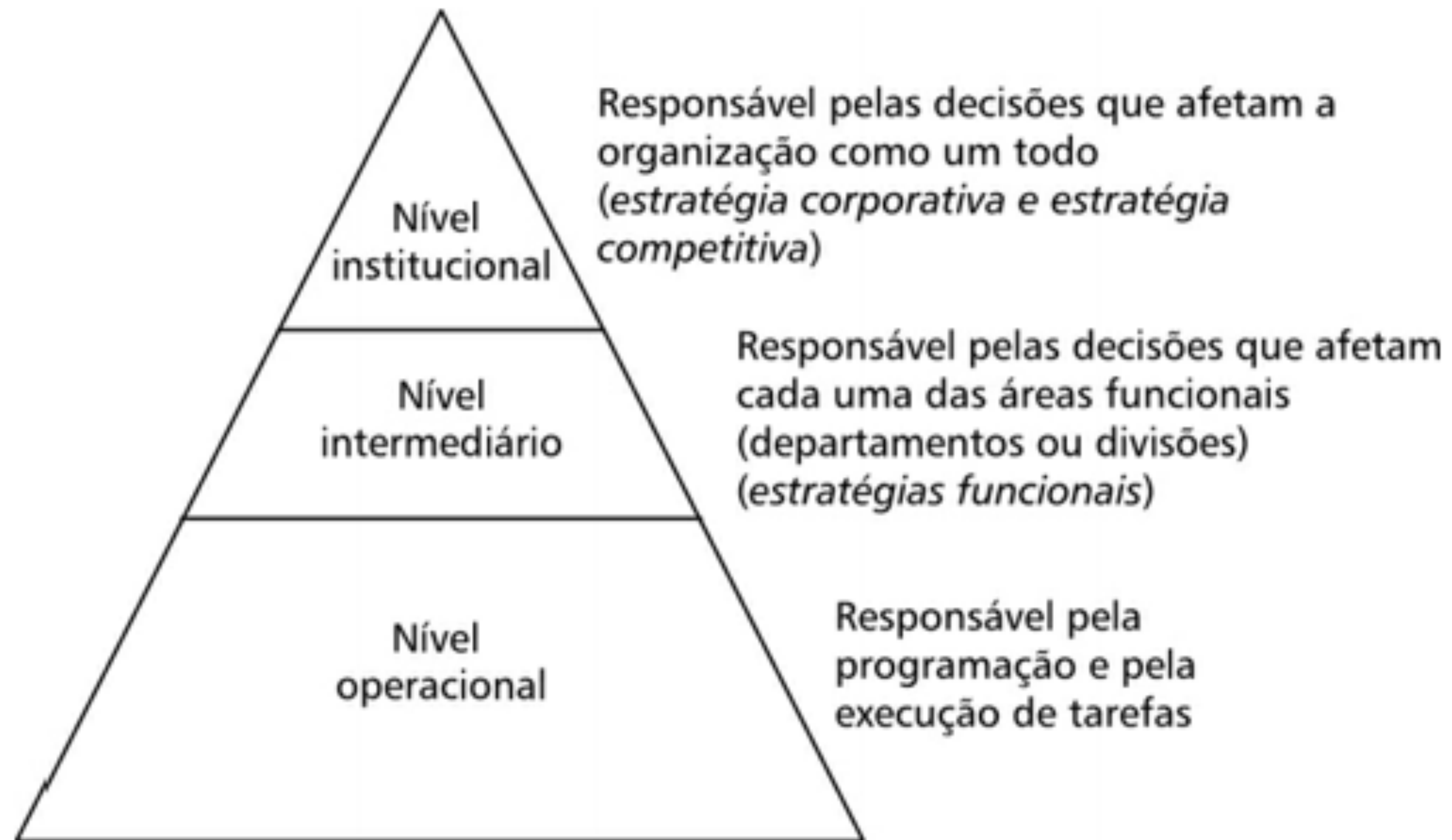
- **Objetivo:** faturamento, lucro, participação de mercado...
- **Diagnóstico:** clientes, fornecedores, concorrentes...
- **Decisão e Ação:** em função da avaliação externa e interna tomar uma decisão para enfrentar a concorrência ou continuar ocupando o mesmo lugar no mercado.
- **Avaliação:** análise de resultados para a tomada de novas decisões.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

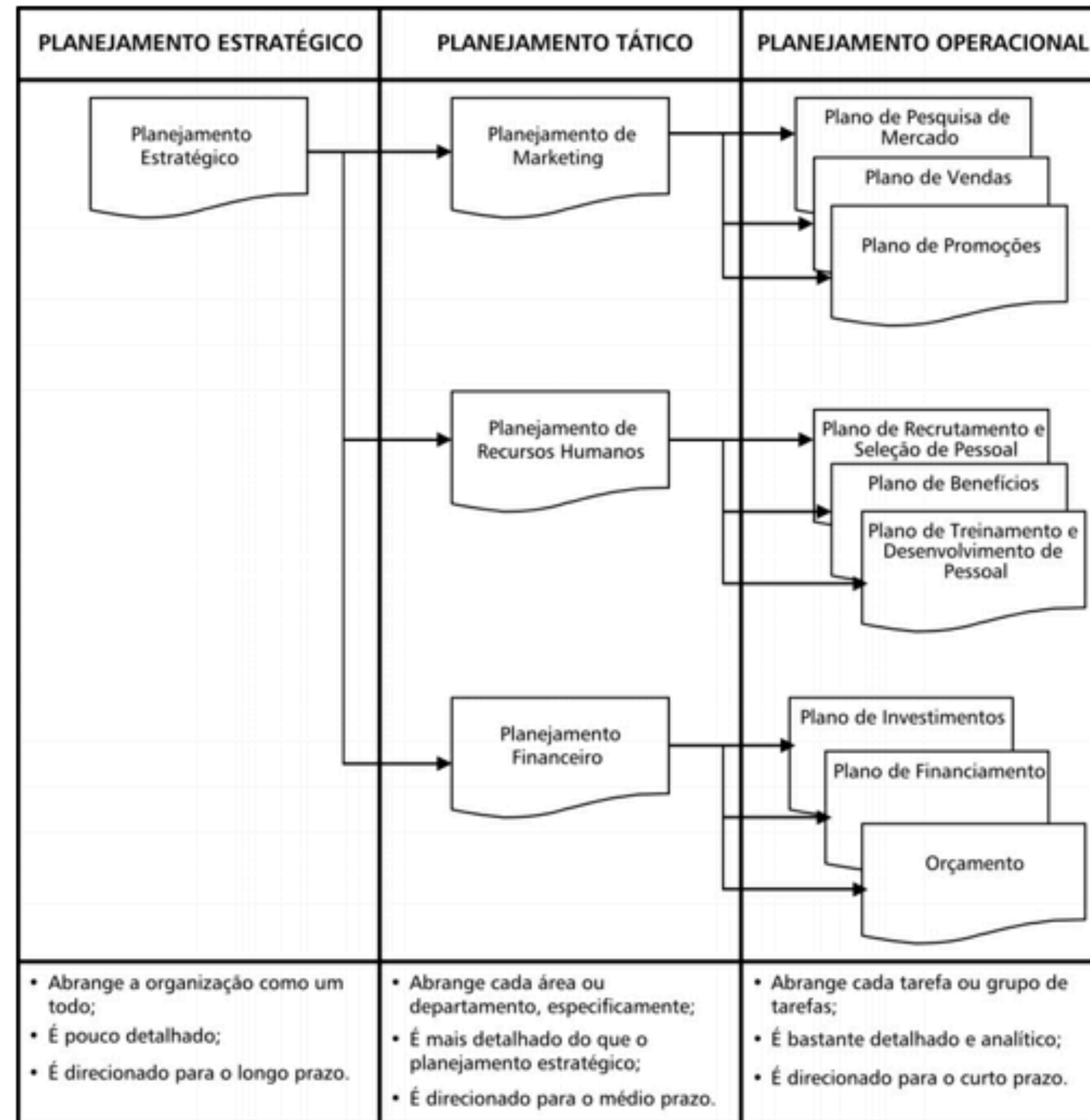
NÍVEIS ENVOLVIDOS

- **Institucional**: também chamado de nível estratégico, é o ponto mais alto da hierarquia.
- **Intermediário**: também conhecido como nível tático ou gerencial. São formuladas as estratégias funcionais.
- **Operacional**: também conhecido como nível técnico, a principal responsabilidade é a execução das rotinas e tarefas.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016



Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016



Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- É geralmente visto como uma função dos principais **dirigentes**;
- Tem como perspectiva a **organização** ou subunidade como um todo, envolvendo decisões que **agilizam** departamentos e funções;
- Coloca grande **ênfase nas condições do ambiente**, procurando combinar capacidades institucionais com as condições ambientais para atingir objetivos.

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- É um processo de **aprendizagem interativo e contínuo**;
- Preocupa-se mais em **fazer as coisas certas** do que fazer certo as coisas. Preocupa-se mais com a **eficácia** do que com a eficiência;
- Procura maximizar efeitos **sinérgicos**.

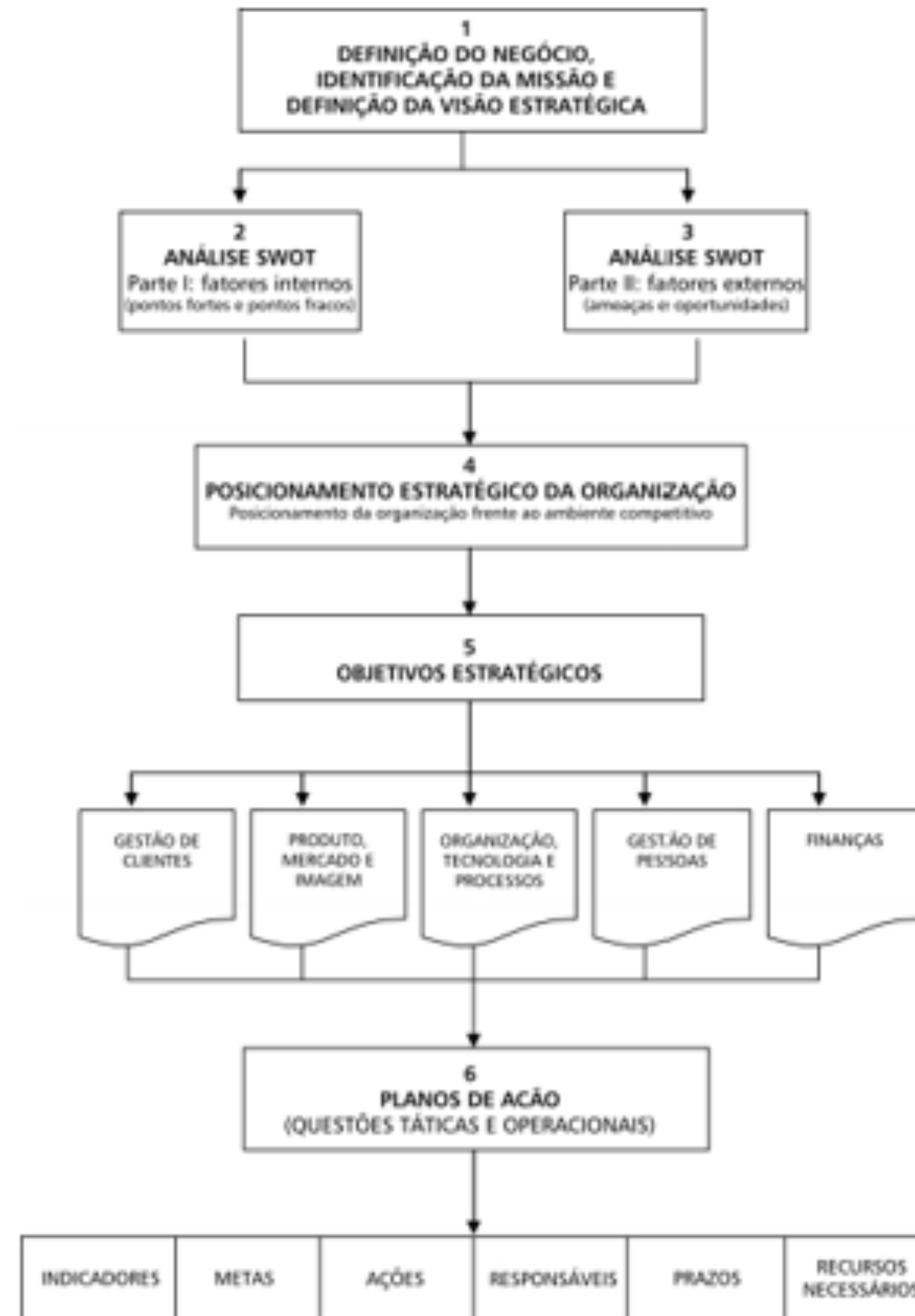
Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Procura responder à pergunta: **qual é a nossa missão, papel e objetivo?** Isto é, em que negócio estamos e em que negócio deveríamos estar?
- Preocupa-se com o **caráter básico da organização**, o cerne da sua competência especial;
- Enfatiza a **mudança**, a **revisão**, o **reexame**. Não é estático.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Acompanhe no *slide* a seguir os textos de cada etapa do fluxo.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ETAPA 1

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO;
IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO;
E DENIFICAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA.

ETAPA 2 E 3

ANÁLISE WOT

PARTE 1: FATORES INTERNOS
(PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS).

PARTE 2: FATORES EXTERNOS
(AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)

ETAPA 4

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
DA ORGANIZAÇÃO:

Posicionamento da organização
frente ao mercado competitivo.

ETAPA 5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:
GESTÃO DE CLIENTES;
PRODUTO MERCADO E IMAGEM;
ORGANIZAÇÃO, TECNOLOGIA E PROCESSOS;
GESTÃO DE PESSOAS;
FINANÇAS.

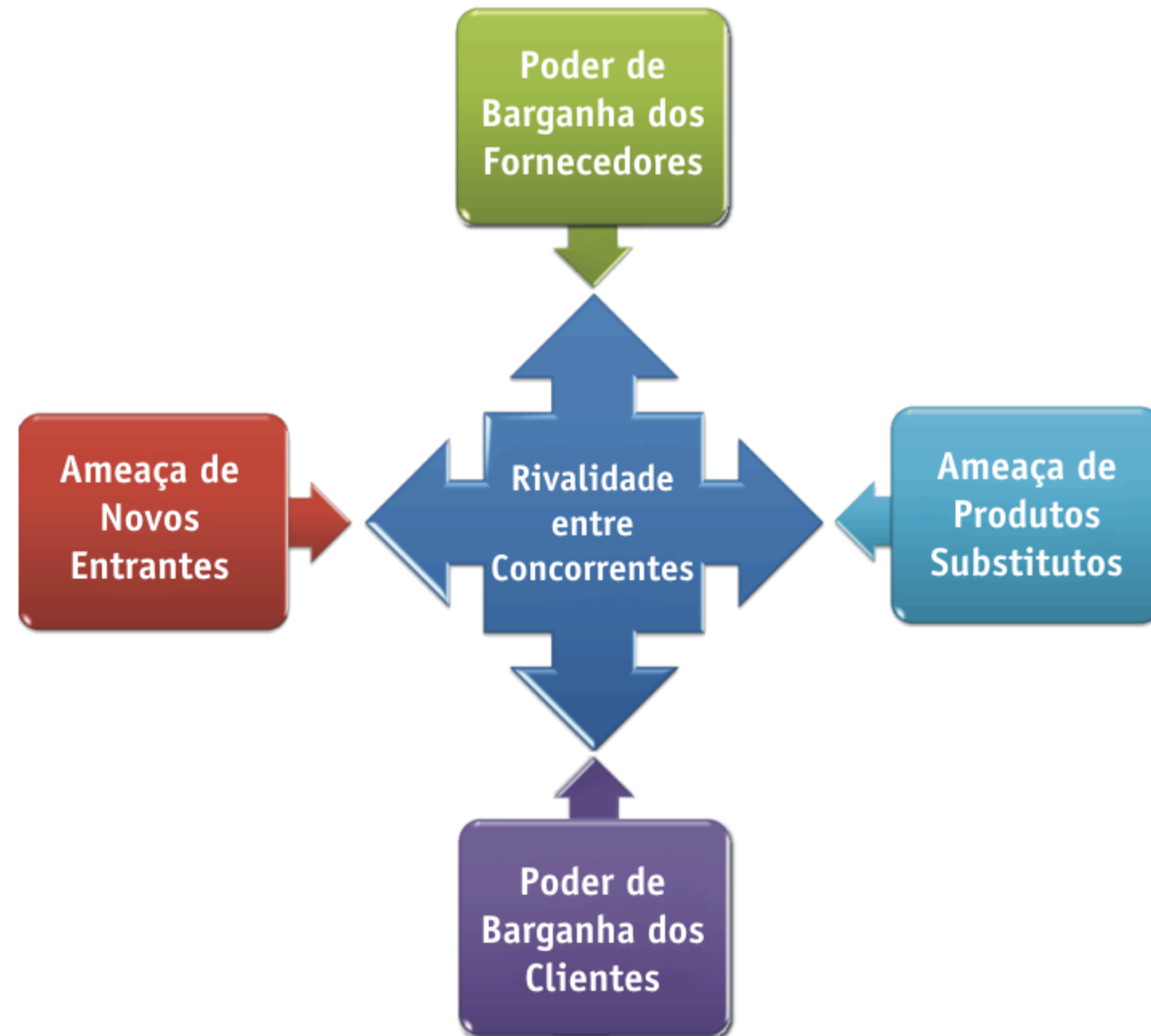
ETAPA 6

PLANO DE AÇÃO
(QUESTÕES TÁTICAS E OPERACIONAIS):
INDICADORES;
METAS;
AÇÕES;
RESPONSÁVEIS;
PRAZOS;
RECURSOS NECESSÁRIOS.

VANTAGEM COMPETITIVA

VANTAGEM COMPETITIVA

- O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa **melhor se defender contra essas forças** ou **influenciá-las ao seu favor**.



As cinco forças competitivas de Porter que moldam a estratégia.

MTP (MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE)

- Propósito transformador massivo;
- Une o time em torno de um **mesmo objetivo**;
- Possui uma grande causa aspiracional com o poder de **inspirar** uma comunidade;
- Facilitador de um **crescimento exponencial**.

MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE

MASSIVE

Audaciously big and aspirational.

TRANSFORMATIVE

Can cause significant transformation to an industry, community, or to the planet.

PURPOSE

There's a clear "why" behind the work being done. Something that unites and inspires action.

TED

“Ideas worth spreading.”

Google

“Organize the world’s information.”

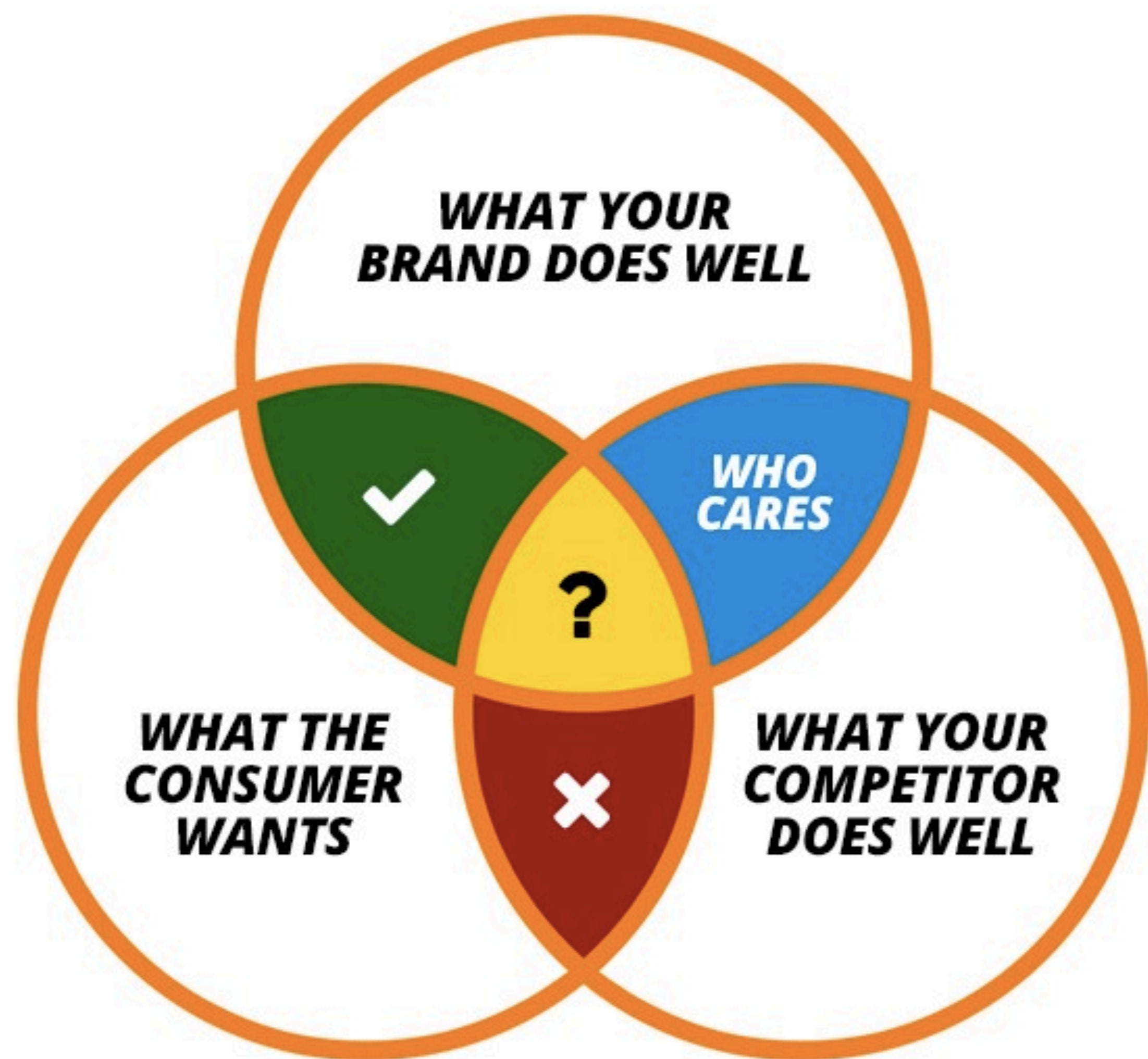


TESLA

“Accelerate the transition to sustainable transportation.”

USP (UNIQUE SELLING PROPOSITION)

- Proposta única de valor é uma **declaração que você escolhe para diferenciar** seus produtos e sua marca dos demais concorrentes.



Unique Selling Proposition

✓ - *Winning Zone*

Clear point of difference that meets the needs. make it even bigger.

✗ - *Losing Zone*

Your copetitor meets the consumer needs better then you do. you'll be crushed.

? - *Risky*

Competitive battle ground. use emotion, innovative, superior execution.

Who Cares

Many times, competitors battle in areas the consumer just doesn't care about. Have fun wasting your time.



We're number two.
We try harder.



When it absolutely, positively
has to be there overnight.



The milk chocolate melts in
your mouth, not in your hand.



You get fresh, hot pizza delivered to your
door in 30 minutes or less or it's free.

EPS (EMOTIONAL SELLING PROPOSITION)

- Proposição de venda emocional são **associações únicas estabelecidas pelos consumidores com produtos específicos.**

Functional Benefits



Emotional Benefits



POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

- Consiste em **posicionar a empresa em relação às demais organizações** que estão competindo pelos mesmos clientes, levando em conta uma série de fatores como:
 - Análise de competidores;
 - Análise das semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes;

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

- **Análise dos segmentos de mercado** nos quais a empresa possa vir a ter a maior possibilidade de êxito;
- **Análise do potencial de crescimento** do mercado onde a empresa atua e/ou pretende atuar;
- **Análise da atratividade do mercado** em função da posição competitiva das demais organizações.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços ou mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.

MODELO 4 AÇÕES

Inovar com base
na criação de valor
para o cliente

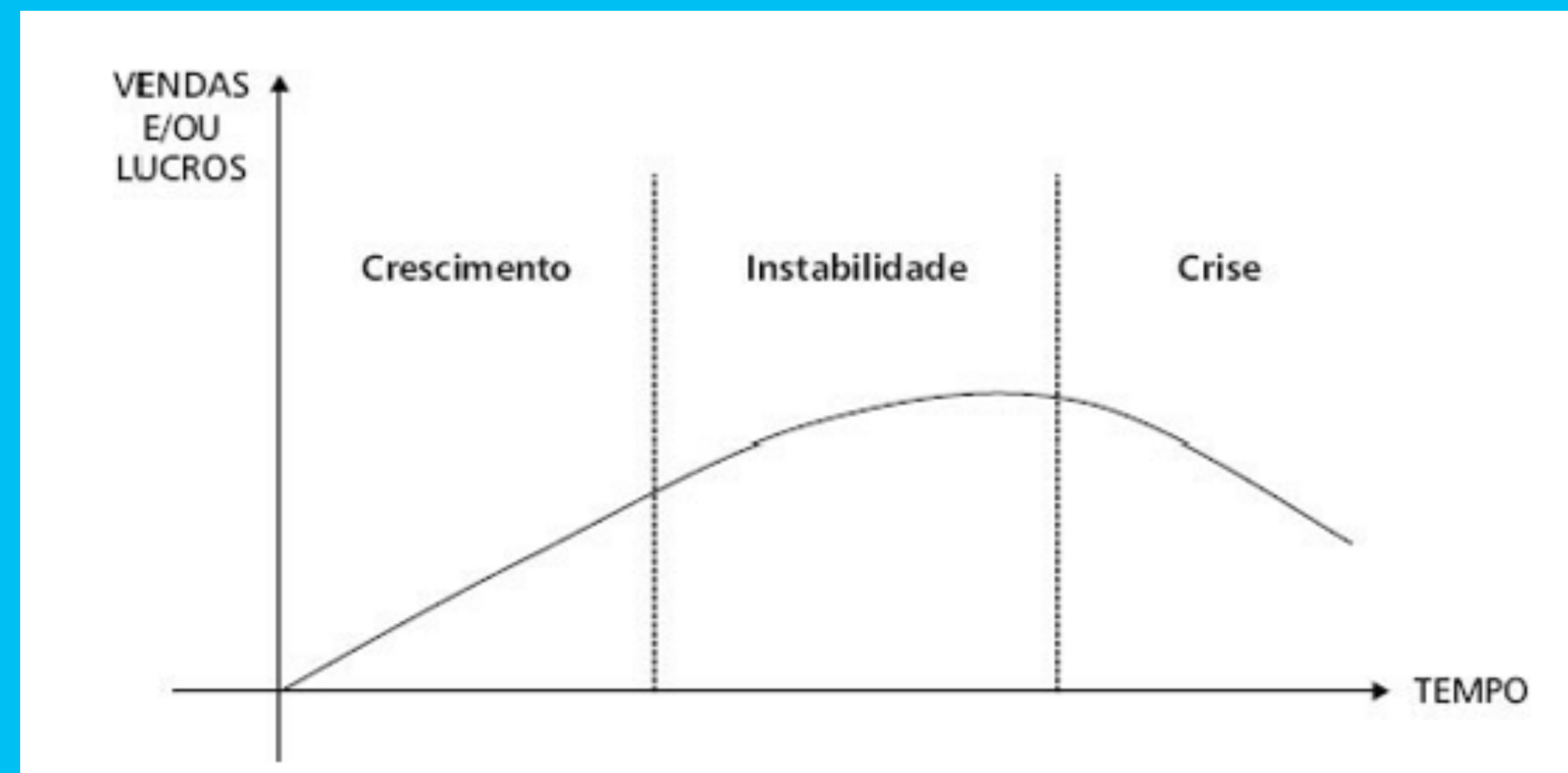


POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO FRENTE AO AMBIENTE COMPETITIVO

- As classificações de estratégias mais utilizadas são em função do **ciclo de vida da empresa**. Não necessariamente todas as empresas passarão por todas as fases, entretanto é justamente por adotar um posicionamento estratégico que a empresa é mantida afastada de situações de instabilidade e crise.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

CICLO DE VIDA DA EMPRESA



CICLO DE VIDA DA EMPRESA

- **Introdução:** essa fase se inicia com o lançamento do produto, tendo como característica principal um crescimento lento nas vendas e um baixo lucro ou mesmo prejuízo.
- **Crescimento:** nessa fase a taxa de adoção do produto pelos clientes é acelerada, aumentando as vendas e os lucros, na medida em que se ganha economia de escala. Nesse estágio surgem novos concorrentes, que lançam outros produtos para aproveitar as altas taxas de crescimento da demanda.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

CICLO DE VIDA DA EMPRESA

- **Maturidade:** nessa fase, as vendas tendem a se estabilizar, acompanhando o crescimento vegetativo do mercado, que é pequeno ou, até, nulo. Na maturidade, há um grande número de concorrentes e a disputa pelo mercado fica acirrada, já que o crescimento só é possível com a perda de participação dos concorrentes.
- **Declínio:** nessa fase o produto fica obsoleto e é gradativamente substituído por novos. Na fase de declínio as vendas são decrescentes, fazendo-se necessário reduzir os custos para minimizar a redução dos lucros.

ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE E SOBREVIVÊNCIA

- **Caráter temporário;**
- **Situação interna e/ou externa da empresa exige a **tomada de decisões urgentes** para eliminar ou diminuir os impactos negativos;**
- **A empresa precisará **adotar medidas** como contenção de despesas, redução de investimentos com a finalidade de reduzir a instabilidade ou buscar uma saída para a crise.**

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ESTÁVEL

- Empresas que preferem **continuar atuando com os mesmos produtos** e/ou serviços nos mesmos mercados;
- Postura defensiva com a finalidade de **minimizar riscos** e procurar manter uma taxa de crescimento que acompanha o desenvolvimento do seu mercado atual;
- Desejo de **manter uma estratégia** que até o presente vem mostrando bons resultados.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ESTÁVEL

- Cultura da empresa oferece **resistência à mudanças**;
- Empresa **domina determinado setor**;
- Quando empresas pequenas preferem concentrar-se em produtos e/ou serviços especializados para **buscar estabilidade** ou por medo de reduzir a qualidade.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO REAL

- Situação interna e/ou externa se caracteriza pela **supremacia dos impactos positivos** sobre os negativos;
- Pontos fortes podem ser utilizados como **fonte de diferenciação** e vantagem competitiva, além de oportunidades a serem aproveitadas.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO REAL

- Perseguem uma taxa de **crecimento superior** a dos mercados correspondentes às suas atividades.
- **Estratégia ofensiva:**
 - Dirigentes motivados;
 - Quando em setores instáveis, o crescimento real se transforma em uma necessidade para garantir a sobrevivência da empresa.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Crescimento intensivo

- **Penetração de mercado:** tentativa de aumentar as vendas de seus produtos no mercado atual, por meio de um marketing mais agressivo: descontos, novos usos etc.; atração de consumidores da concorrência; atração de não usuários.
- **Desenvolvimento de mercado:** tentativa de aumentar as vendas de seus produtos em novos mercados: abrir mercados geográficos; tentar atrair outros segmentos de mercado por meio de versões dos produtos que atrairiam esses segmentos, penetrando em outros canais de distribuição ou fazendo publicidade em outra mídia.
- **Desenvolvimento de produtos:** tentativa de aumentar as vendas com produtos novos ou aperfeiçoados para o mercado atual: desenvolvimento de novas características para os produtos; criação de diversas versões de qualidade para os produtos; desenvolvimento de modelos e tamanhos adicionais.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Crescimento integrado

- **Integração para trás:** redução da dependência de fornecedores por meio da posse ou de controle sobre seus fornecedores, ou quando a empresa decide produzir as matérias-primas de que necessita.
- **Integração para frente:** tentativa de obter maior controle sobre os sistemas de distribuição, por meio da posse ou de controle sobre os intermediários, ou quando a empresa decide criar seu próprio sistema de venda direta aos consumidores.
- **Integração horizontal:** ocorre quando a empresa procura crescer por meio da compra ou do controle de concorrentes.

CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Crescimento diversificado

- **Diversificação concêntrica:** consiste no desenvolvimento de produtos novos com sinergia tecnológica ou de marketing. No caso da sinergia tecnológica, por exemplo, uma empresa que se dedica à produção de relógios digitais poderia utilizar a mesma tecnologia para fabricar calculadoras, jogos eletrônicos etc. Quanto à sinergia de marketing, uma empresa que produz motocicletas poderia produzir também jaquetas para motoqueiros, capacetes, luvas etc.
- **Diversificação horizontal:** consiste no desenvolvimento de novos produtos para consumidores atuais, apesar de não estarem tecnicamente relacionados. A estratégia de diversificação horizontal diferencia-se do desenvolvimento de produtos pelo fato de que, na diversificação horizontal, tanto os produtos quanto os benefícios deles resultantes são novos para a empresa.
- **Diversificação conglomerada:** consiste no desenvolvimento de novos produtos, sem qualquer relação tecnológica ou de marketing, para novas classes de consumidores. Nesse caso, a empresa passa a atuar em diferentes mercados, com uma gama de produtos diversos destinados a diferentes tipos de clientes.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

OBJETIVOS

OBJETIVOS

- Definir os **rumos** que a organização deve seguir;
- Justifica as **atividades** da organização;
- Serve como **guia** para a avaliação da produtividade;
- Define os **stakeholders** envolvidos no processo.

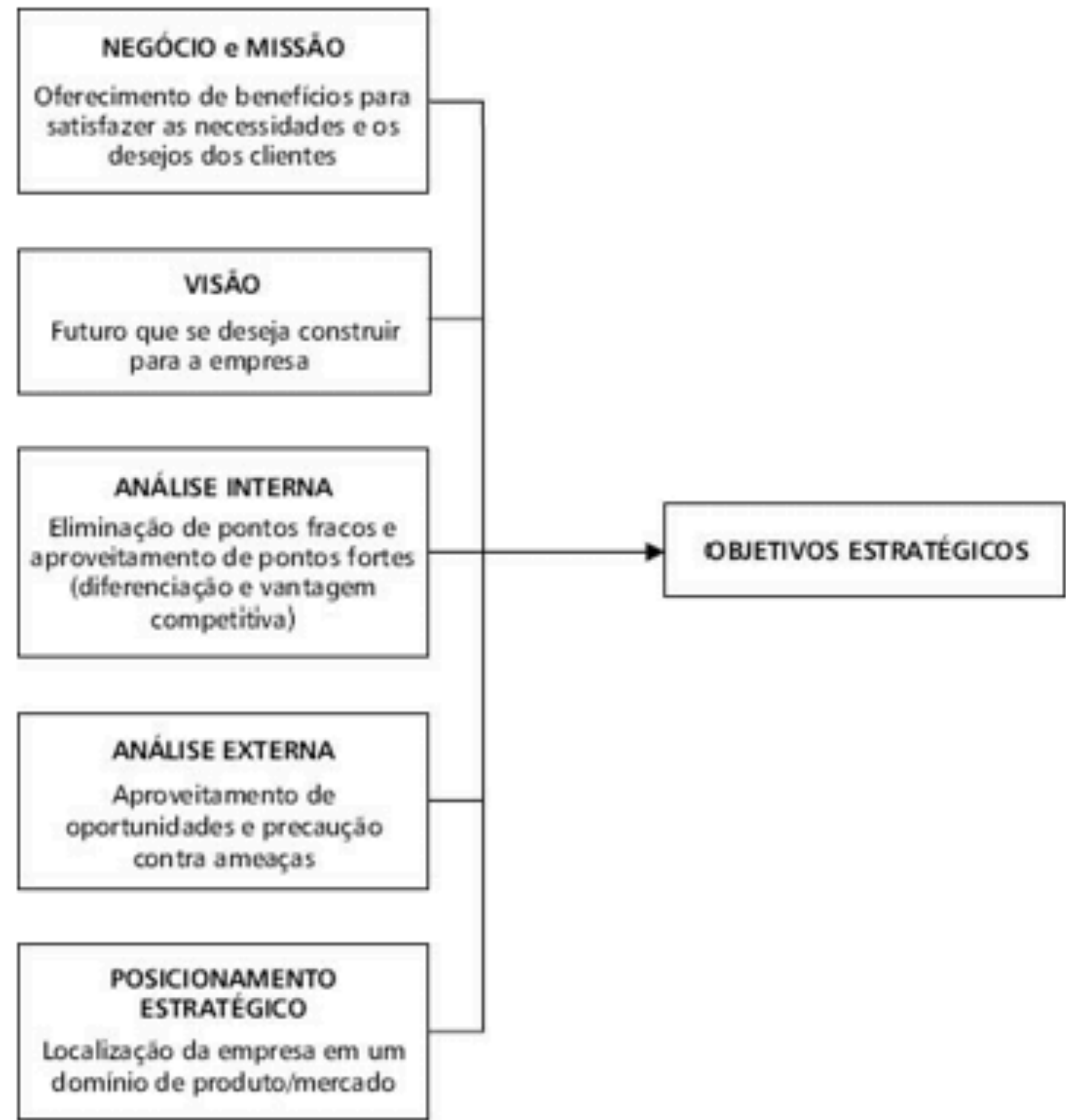
Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

OBJETIVOS

Áreas-chave para a definição de objetivos:

- Posição de mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Recursos financeiros e naturais;
- Lucratividade;
- Atuação e desenvolvimento de administradores;
- Desempenho e atitude dos trabalhadores;
- Responsabilidade pública.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016



Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO

- Área;
- Objetivo estratégico;
- Indicador;
- Metas;
- Estratégias de ação;
- Responsável;
- Prazo da ação (início e fim);
- Recursos necessários.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

ÁREA: Área-chave da empresa (gestão de clientes, produtos, tecnologia, finanças, etc)

OBJETIVO ESTRATÉGICO: (exemplo: aumentar o volume de vendas)

INDICADOR

Os indicadores são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas.

METAS

As metas são os resultados fixados para o curto e médio prazos (cada uma das metas deve ser quantificada e ter um prazo estabelecido para o seu cumprimento). Assim, neste campo devem ser incluídas uma ou mais metas, quantificando-as. Isto é, devem ser indicadas a quantidade e o prazo, por exemplo: aumentar as vendas em 50% até dezembro de 2005.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Neste campo, devem ser indicadas as estratégias de ação necessárias para o cumprimento das metas, por exemplo: promover cursos de treinamentos para os vendedores.

RESPONSÁVEL

Neste campo, deve ser indicado um responsável para cada uma das ações definidas. Este responsável estará encarregado de desenvolver um plano específico (plano operacional) para levar a cabo cada uma das ações sob sua responsabilidade.

PRAZO

Indicar o prazo para cada uma das ações definidas. Indicar prazo de início e fim para cada uma das ações.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Indicar neste campo o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações (refere-se ao custo total para desenvolver cada uma das ações).

IMPLEMENTAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO

- Equilíbrio entre implementação e formulação;
- Liderança, comunicação, suporte tecnológico;
- Fluxo de informações;
- Visão sistêmica;
- Alinhamento e convicção do alto escalão;
- Gerenciamento de mudança.

Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

BSC (BALANCED SCORECARD)

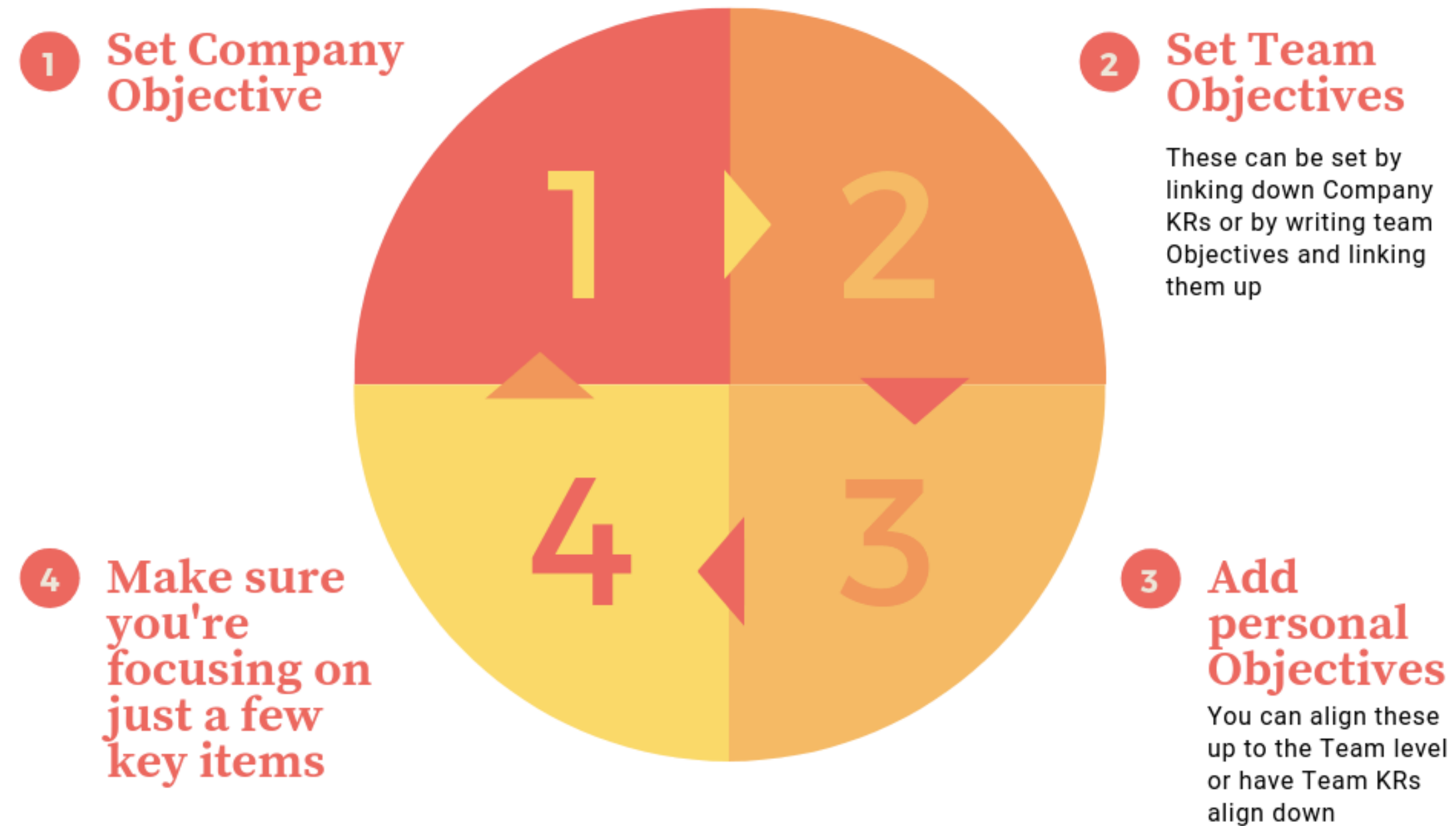


OKR (OBJECTIVES & KEY RESULTS)



OKR (OBJECTIVES & KEY RESULTS)

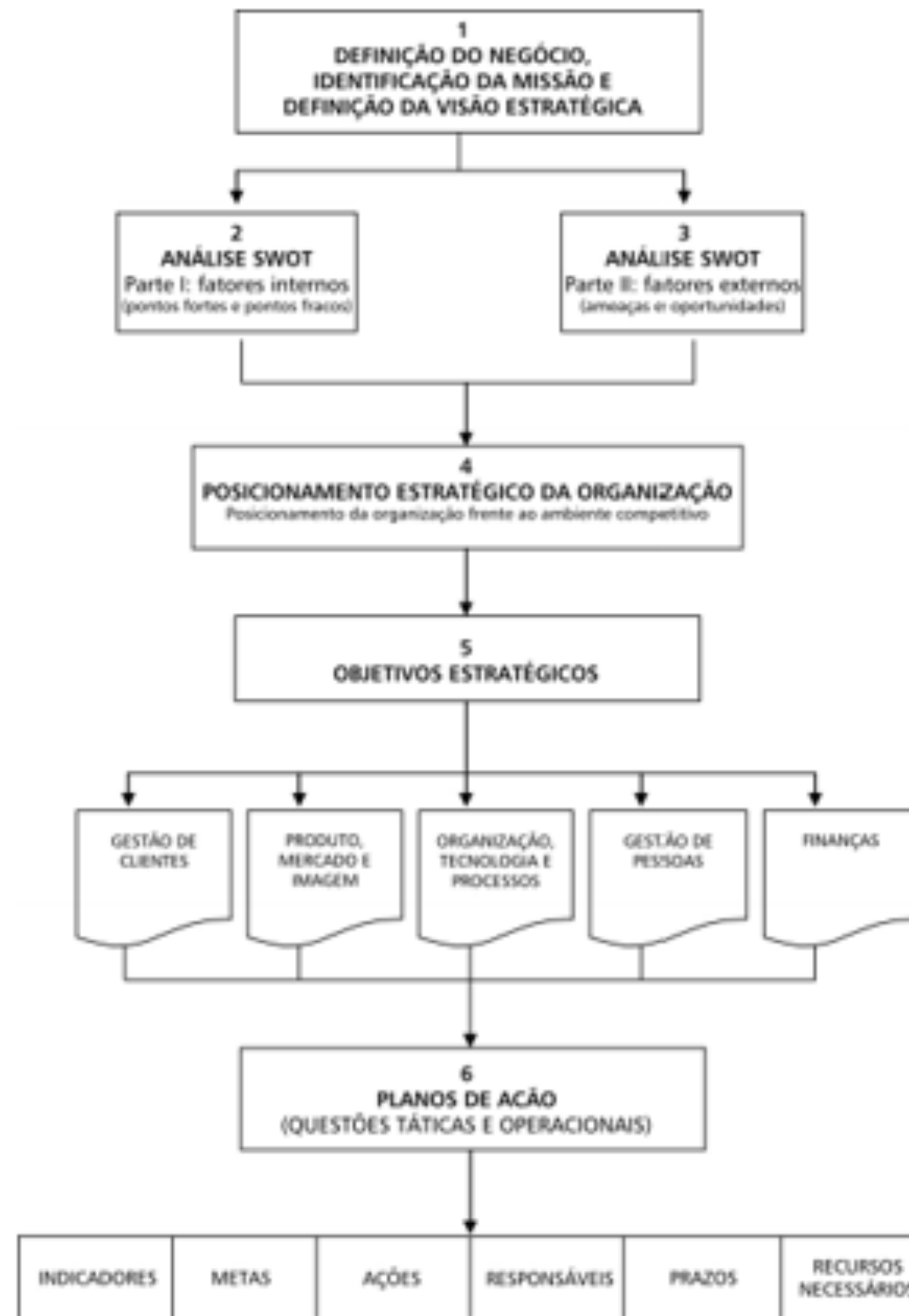
Cycle of Aligning OKRs



MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	 Estrela	 Questionamento
	Baixa	 Vaca leiteira	 Abacaxi

ENTREGA FINAL



Fonte: ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle*, 2016

EXERCÍCIO

- Desenhe a **estratégia** do seu negócio e identifique sua **vantagem competitiva**.

