
1. Estratégia e Planejamento Estratégico

- Estratégia
- Vantagem competitiva
- Processo de planejamento estratégico
- Bibliografia:
 - BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008, Cap. 1.

Estratégia x Planejamento Estratégico

Estratégia

- Teoria de criação de valor e busca de vantagem competitiva.
- Caminho para se chegar aos objetivos

Proposta de valor

- Definição de como o valor deve ser entregue aos clientes. Internamente à organização. É importante do ponto de vista interno e externo.
- Internamente, auxilia na identificação dos fatores necessários à produção do produto, ou prestação do serviço, também determina as atividades essenciais a serem executadas e seu custo operacional.
- Externamente, é como a organização se posiciona na mente dos clientes.

Vantagem competitiva

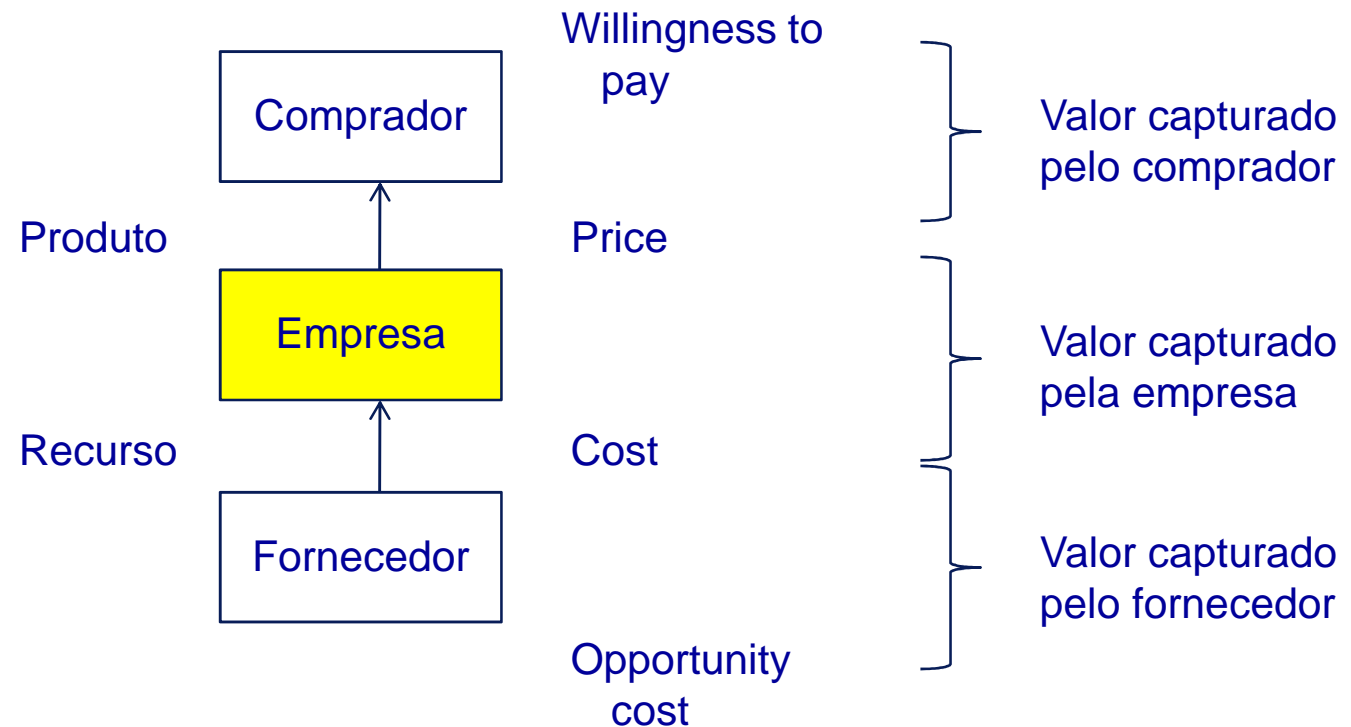
- A capacidade de criar mais valor econômico do que os concorrentes.
- Deve existir algo que diferencie a oferta de uma empresa das ofertas de seus concorrentes.
- Se as estratégias de todas as empresas forem iguais, não há vantagem competitiva.
- A vantagem competitiva resulta de fazer algo diferente e/ou melhor do que a concorrência.

Criação de valor x Captura do valor

Criação de valor

- Com base nos conceitos da economia da estratégia

Criação de valor = willingness to pay – opportunity cost



Captura do valor

- Captura do valor = Price - Cost

Como se mede o desempenho ?



Desempenho
Organizacional

- Valor de mercado
- Crescimento
- Retorno contábil (ROA, EBITDA).



Desempenho
Operacional

- É a intermediação das atividades operacionais da organização com seu desempenho organizacional (objetivo final da organização).
- Resultados das áreas , , por ex., marketing, finanças, produção, IT. Exemplos de métricas: participação de mercado, custo do produto vendido, tempo de lançamento de produtos, etc.

Vantagem competitiva temporária e sustentável

Vantagem competitiva temporária

- Vantagem competitiva resulta em alta lucratividade.
- Lucros atraem concorrência.
- Os concorrentes imitam a vantagem ou oferecem algo melhor.
- A concorrência limita a duração da vantagem competitiva.

Vantagem competitiva sustentável

- A concorrência não é capaz de imitar a fonte de vantagem.
- Nenhuma empresa concebe uma oferta melhor.

Paridade Competitiva

- As ofertas das empresas são “comuns”.
- Os clientes não têm preferência específica por uma oferta.
- A empresa não tem vantagem de custo em relação às outras.

Desvantagem Competitiva

- Os clientes podem ter aversão à oferta da empresa;
- A empresa pode ter uma desvantagem de custo;
- A empresa pode ter tecnologia/equipamento obsoletos;
- A empresa pode ter uma reputação negativa.

Vantagem competitiva temporária e sustentável

Vantagem competitiva

Desempenho organizacional

Vantagem



Acima do normal

- superando expectativas

Paridade



Normal

- atendendo expectativas

Desvantagem



Abaixo do normal

- frustrando expectativas

Estratégia x Planejamento Estratégico

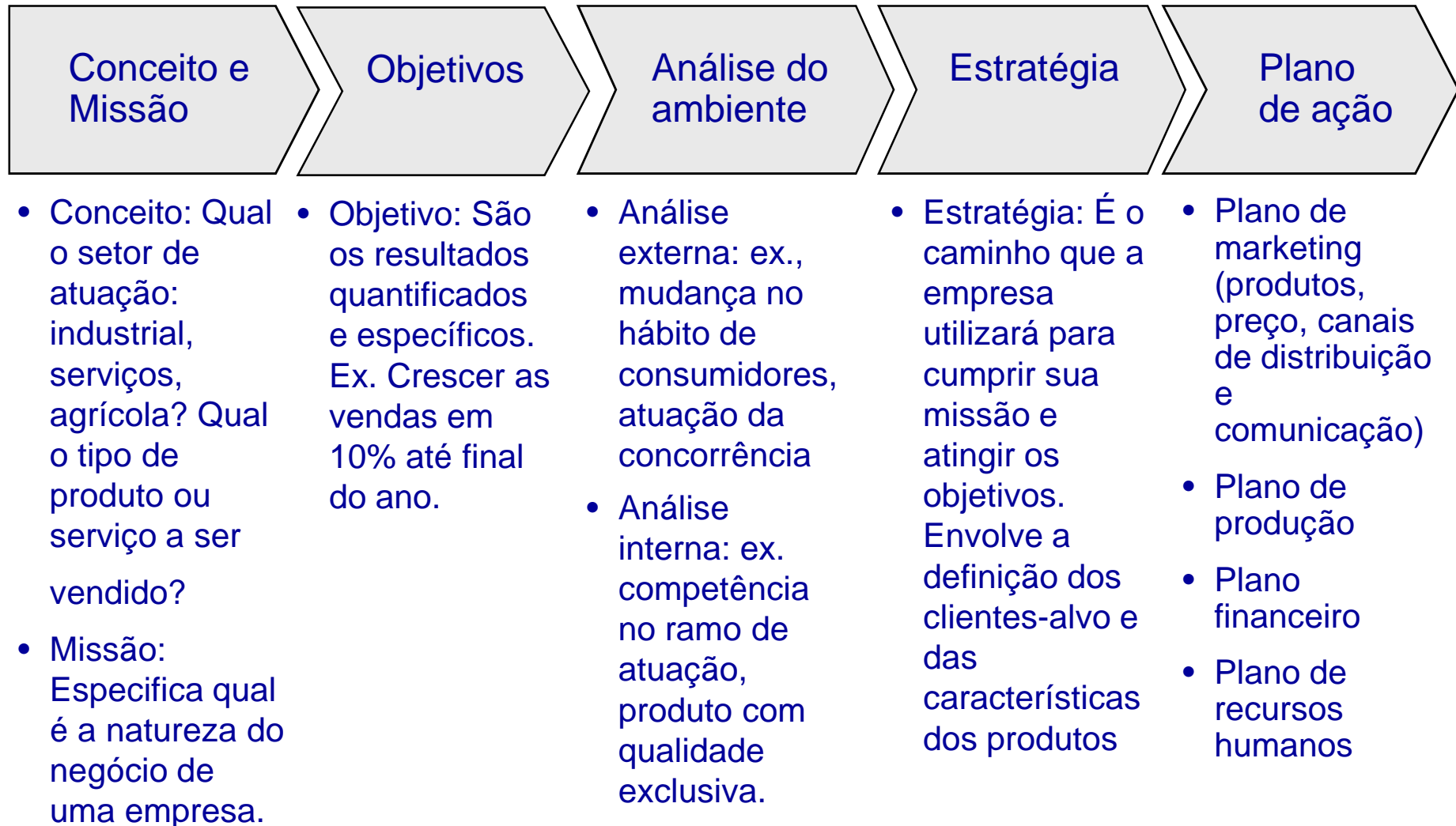
Estratégia

- Dois enfoques:
 - Deliberada: a empresa define sua estratégia e procura seguir seu plano a fim de atingir seus objetivos. As alterações em função dos resultados são a nível operacional.
 - Emergente: a empresa define uma estratégia, porém monitora o mercado e modifica seus objetivos e estratégia em função das oportunidades emergentes.

Planejamento Estratégico

- É o principal instrumento da estratégia deliberada.
- É um enfoque analítico e racional de considerar o ambiente externo e interno da empresa, definir a diretriz de operação e estabelecer um plano formal de objetivos e ações a fim de alocar eficazmente os recursos da empresa em atividades onde a empresa tenha melhor desempenho.

O processo de planejamento estratégico



O processo de planejamento estratégico

Planejamento estratégico vale a pena ?

PRÓS

- Define o que fazer, fornece uma diretriz ou foco e auxilia a comunicação dos objetivos
- Estrutura de maneira organizada e documentada a análise do ambiente externo e interno
- Determina a alocação eficaz de recursos

X

CONTRAS

- Aumenta a rigidez da empresa e o risco de perder oportunidades de mercado
- Demora muito tempo para ser feito e acarreta altos custos
- Desvia a atenção dos administradores para a estratégia ao invés da implementação
- Não cria vantagem competitiva sustentável pois é algo que pode ser conhecido pelos concorrentes e portanto imitável