1. Estrategia 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.

Prof. Luís Carlos Padrão

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

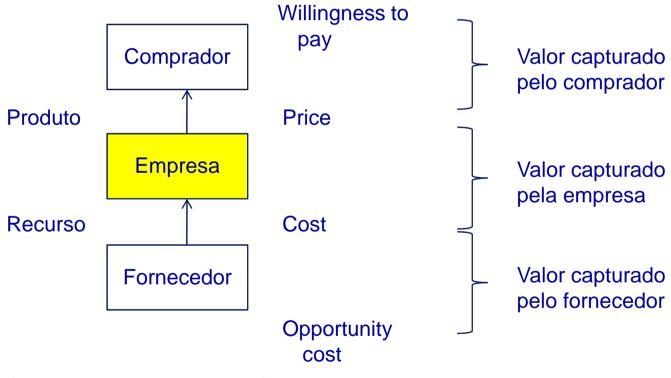
- A capacidade de criar mais valor econômico do que os concorrentes.
- Deve existir algo que diferencie a oferta de uma empresa das ofertas de seus concorrentes.
- Se as estratégias de todas as empresas forem iguais, não há vantagem competitiva.
- A vantagem competitiva resulta de fazer algo diferente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

Prof. Luís Carlos Padrão - 2 -

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?

Fatores Estratégicos



Vantagem Competitiva



Desempenho acima da média

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.

Prof. Luís Carlos Padrão - 4 -

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 n\u00e3o tem vantagem de custo em rela\u00e7\u00e3o \u00e0s 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 Desempenho competitiva organizacional Vantagem **Acima do normal** superando expectativas **Paridade Normal** atendendo expectativas Abaixo do normal **Desvantagem** 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

Conceito e Missão

Objetivos

Análise do ambiente

Estratégia

Plano de ação

- Conceito: Qual Objetivo: São o setor de atuação: industrial. servicos. agrícola? Qual o tipo de produto ou serviço a ser vendido?
- Missão: Especifica qual é a natureza do negócio de uma empresa.
- os resultados quantificados e específicos. Ex. Crescer as vendas em 10% até final do ano.
- Análise externa: ex., mudança no hábito de consumidores. atuação da concorrência
- Análise interna: ex. competência no ramo de atuação, produto com qualidade exclusiva.
- Estratégia: É o caminho que a empresa utilizará para cumprir sua missão e atingir os objetivos. Envolve a definição dos clientes-alvo e das características dos produtos
- Plano de marketing (produtos. preço, canais de distribuição comunicação)
- Plano de produção
- Plano financeiro
- Plano de recursos humanos

- 8 -Prof. Luís Carlos Padrão

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

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

