

Planejamento e Gestão Estratégica

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior

1

Moacir de Miranda Oliveira Junior

- Livre Docente, Doutor e Mestre em Administração pela FEA-USP. Professor da FEA-USP e Coordenador de Projetos da FIA. Atuou como professor da FGV-EAESP e da Fundação Dom Cabral.
- Coordenador do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP (mestrado e doutorado) e Vice-Chefe do Departamento de Administração da FEA – USP.
- Pesquisador visitante da *University of Cambridge – Judge Business School*. Formação em Educação Executiva na *Harvard Business School*.
- Consultor de empresas e palestrante em empresas e eventos de negócios.
- Vencedor do Prêmio Jabuti 2011 na Categoria Economia, Administração e Negócios.
- Co-autor dos livros *Multinacionais Brasileiras (2010)*, *Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais (2009)* e *Gestão Estratégica do Conhecimento (2001)*. Autor de diversos artigos acadêmicos e executivos, publicados nos principais jornais e revistas do país e em conferências nacionais e internacionais (EUA, Europa, Ásia).
- Especialidades: Gestão Estratégica; Gestão Internacional; Inovação e Gestão do Conhecimento; Estratégia e Sustentabilidade.
- Email: mirandaoliveira@usp.br

2

Conceito de Estratégia



ESTRATÉGIA é a arte de **criar e capturar valor** no mercado

ESTRATÉGIA é conquistar uma posição que cria um **diferencial sustentável**

ESTRATÉGIA é **desempenhar atividades** diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de modo diferente

3

Conceito de Estratégia



ESTRATÉGIA é a busca permanente de **vantagens competitivas** sustentáveis, por meio de um conjunto de decisões integradas e coerentes, definindo e comunicando:

- a **visão da empresa** em termos dos objetivos em longo prazo
- os **negócios** em que a empresa está ou estará atuando
- os **programas de ação** e os **recursos** a serem mobilizados

O objetivo final é a **criação de valor** para os **grupos de interesse** (*stakeholders*)

4

A CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS*



5

A ORIGEM DO VALOR CRIADO

A CRIAÇÃO DE VALOR PROVÉM:

- 1 – da estrutura do setor econômico**
(*Industry*);
- 2 – das características próprias da**
empresa.

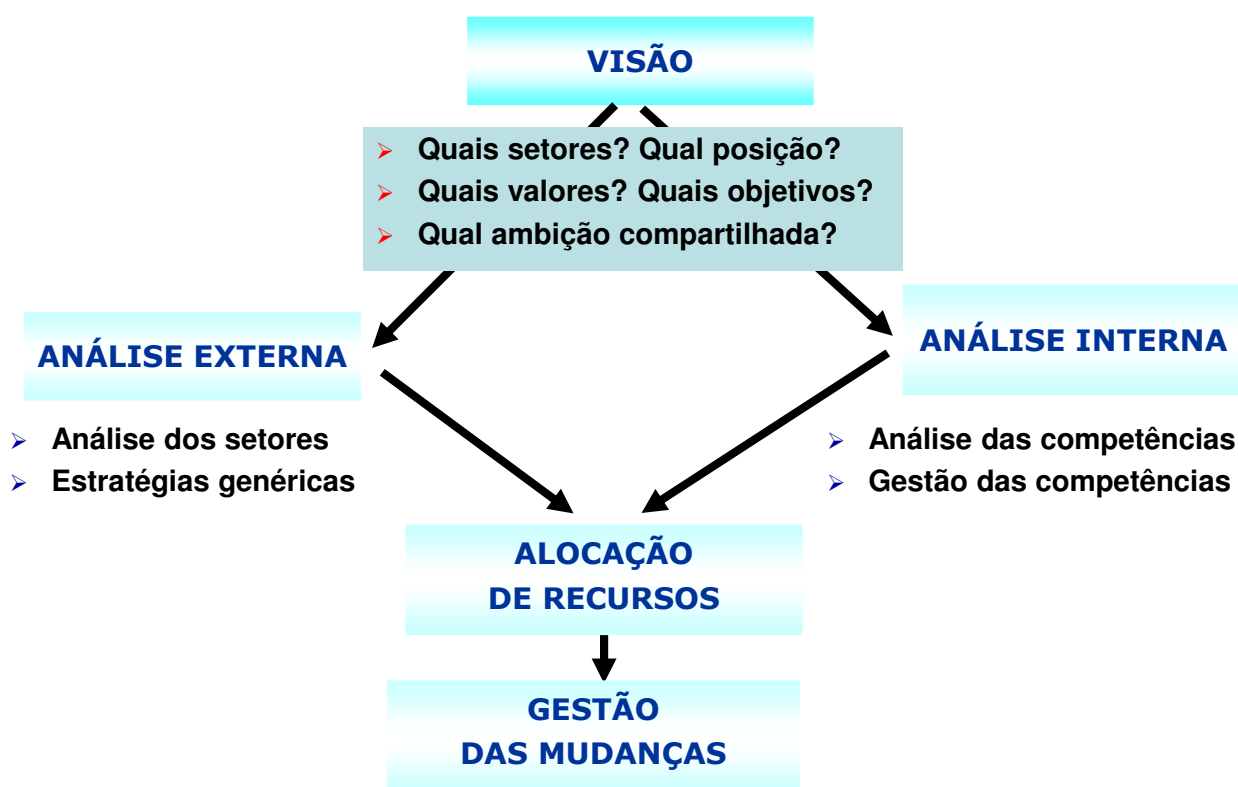
6

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



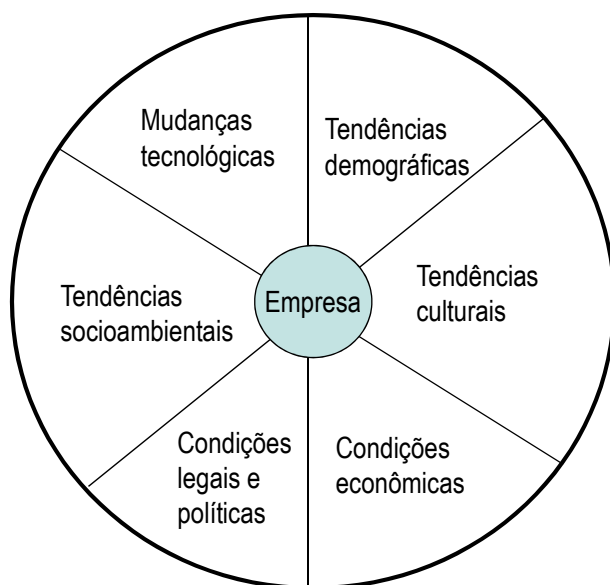
7

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



8

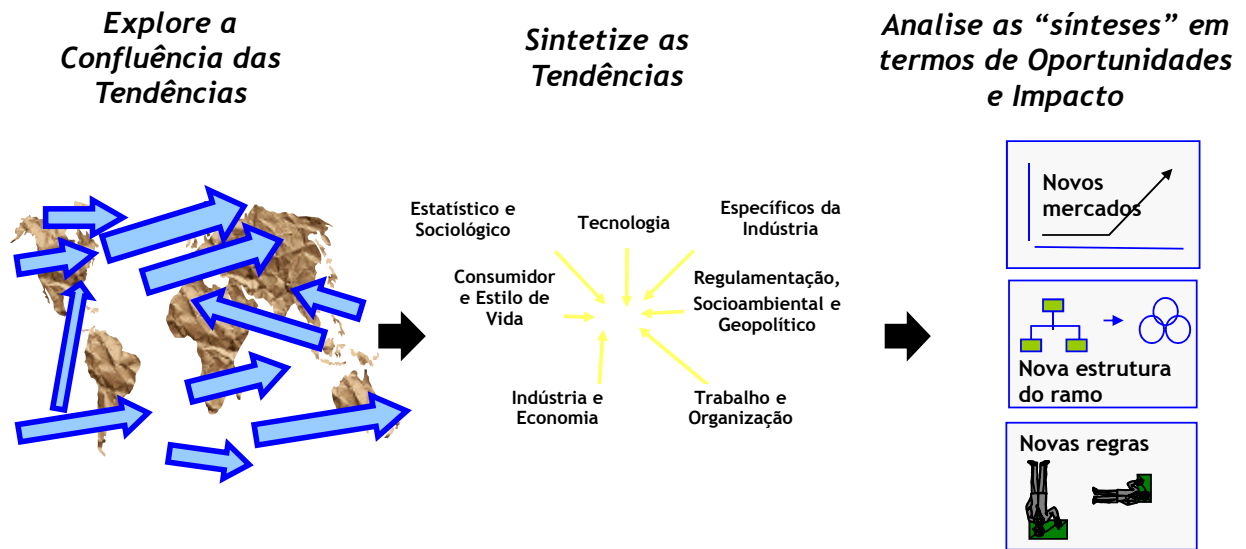
Macroambiente



O ambiente geral é dado. As empresas, na maioria das vezes, não tem ação sobre ele. Se adapta a ele.

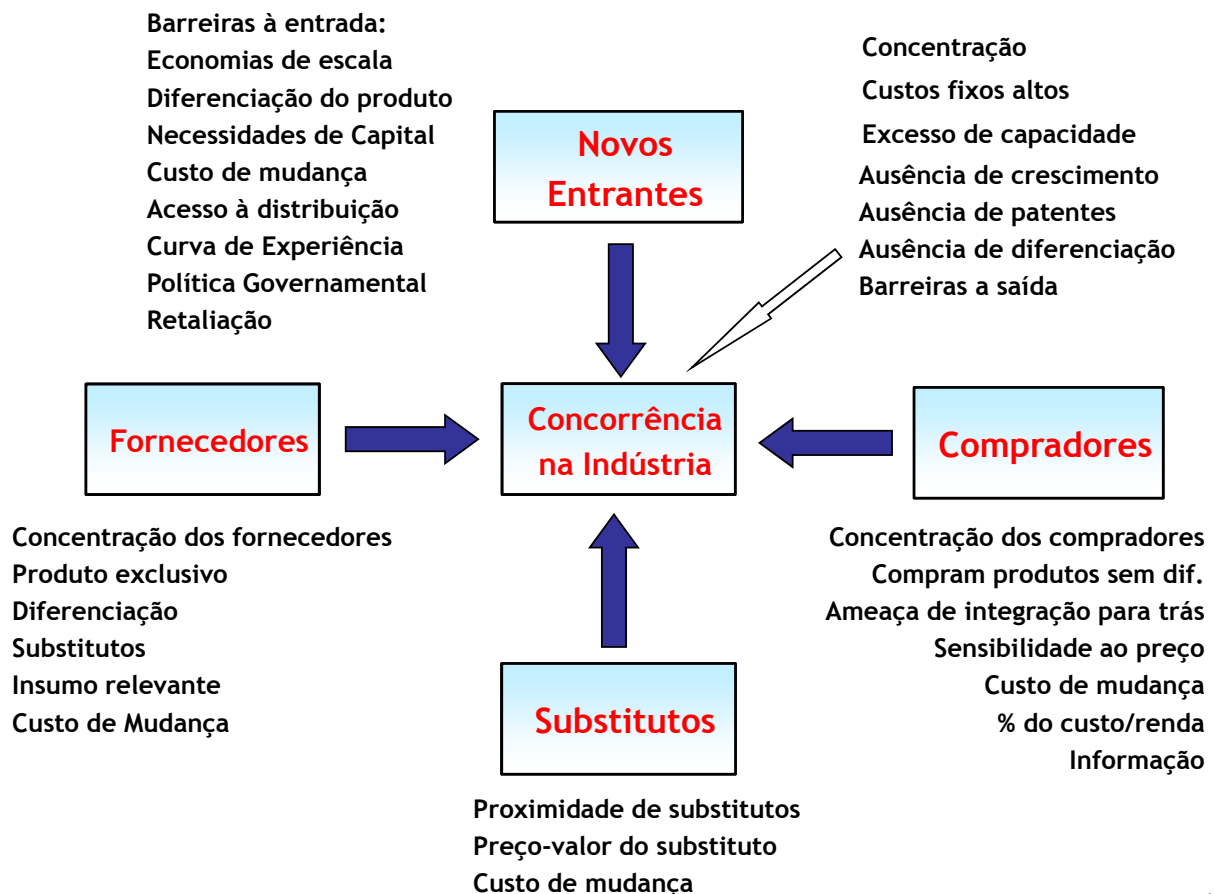


O que impacta no seu negócio ?



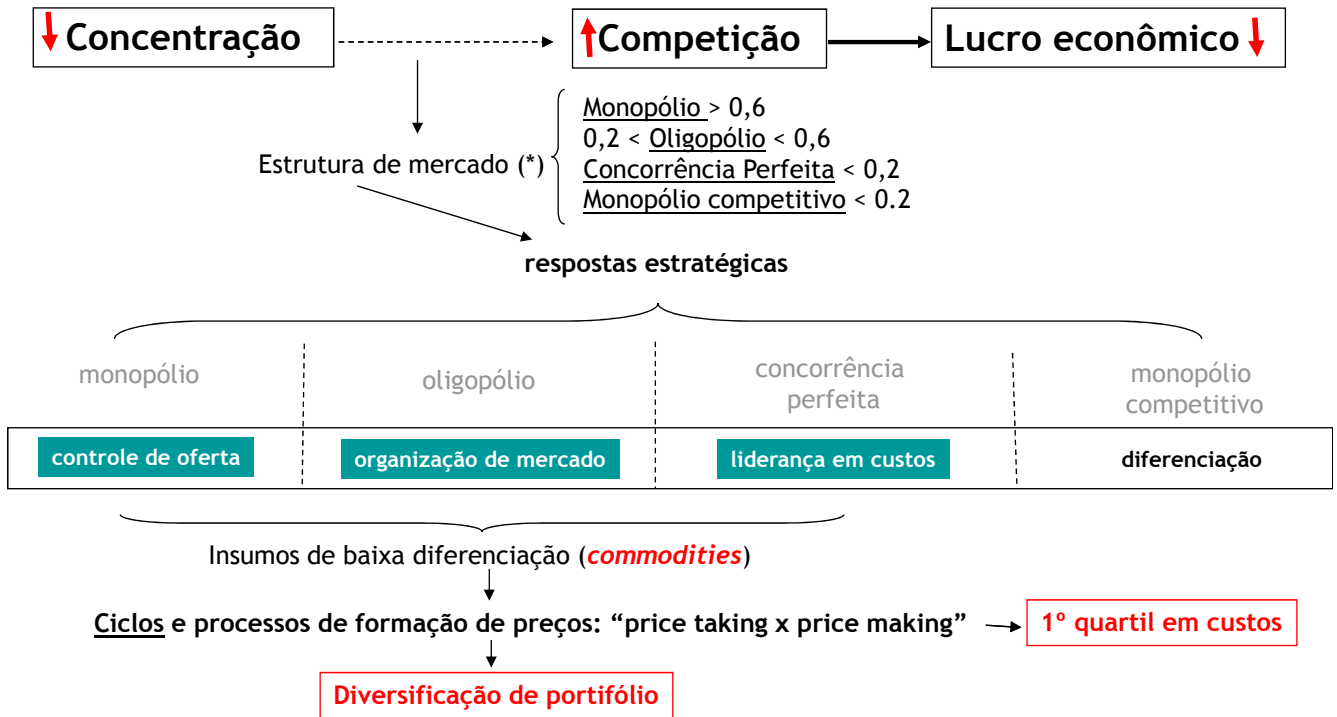
11

Ambiente de Mercado - Modelo das 5 Forças



12

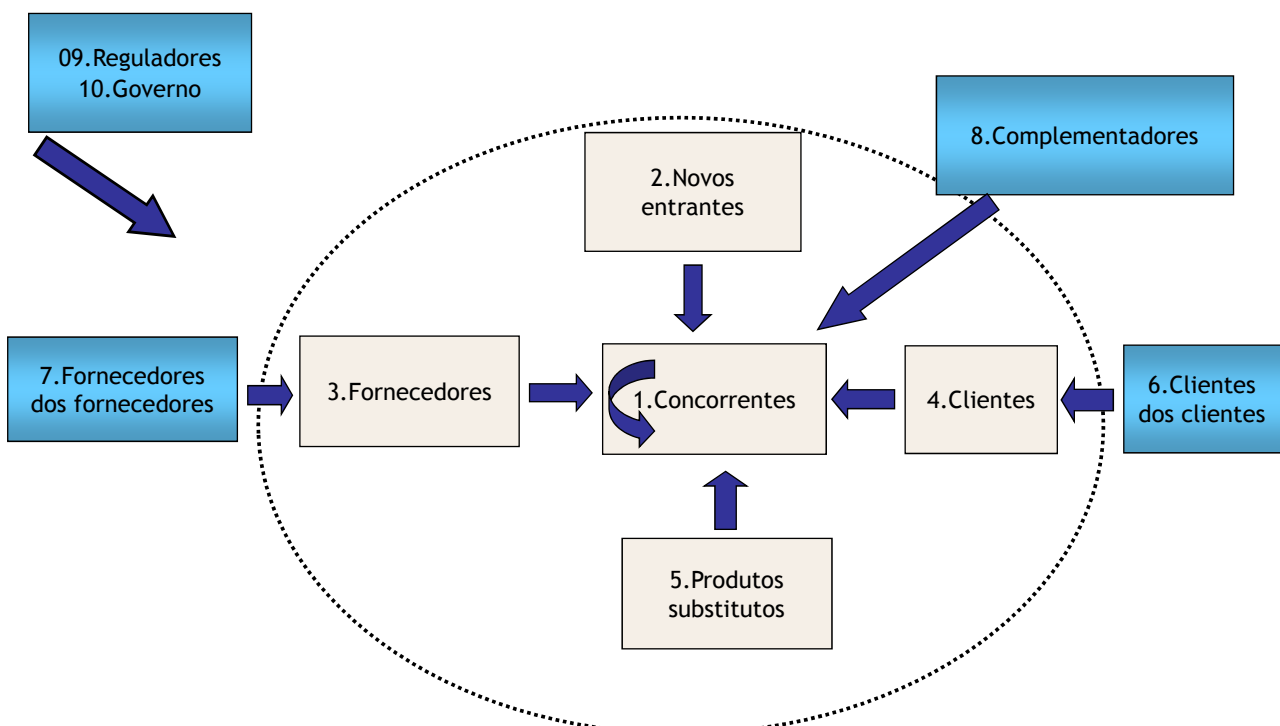
Estrutura Competitiva e Nível de Rivalidade



* Índice Herfindahl-Hirschmann (HHI) = $\sum (Si^2)$,
 Si = *market-share* da (i)ésima empresa participante do mercado

13

Forças competitivas (modelo ampliado)



Como o Modelo é Empregado

- Prever a rentabilidade de uma indústria
- Avaliar quais são as características/natureza da concorrência em uma determinada indústria
- A estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação as 5 forças

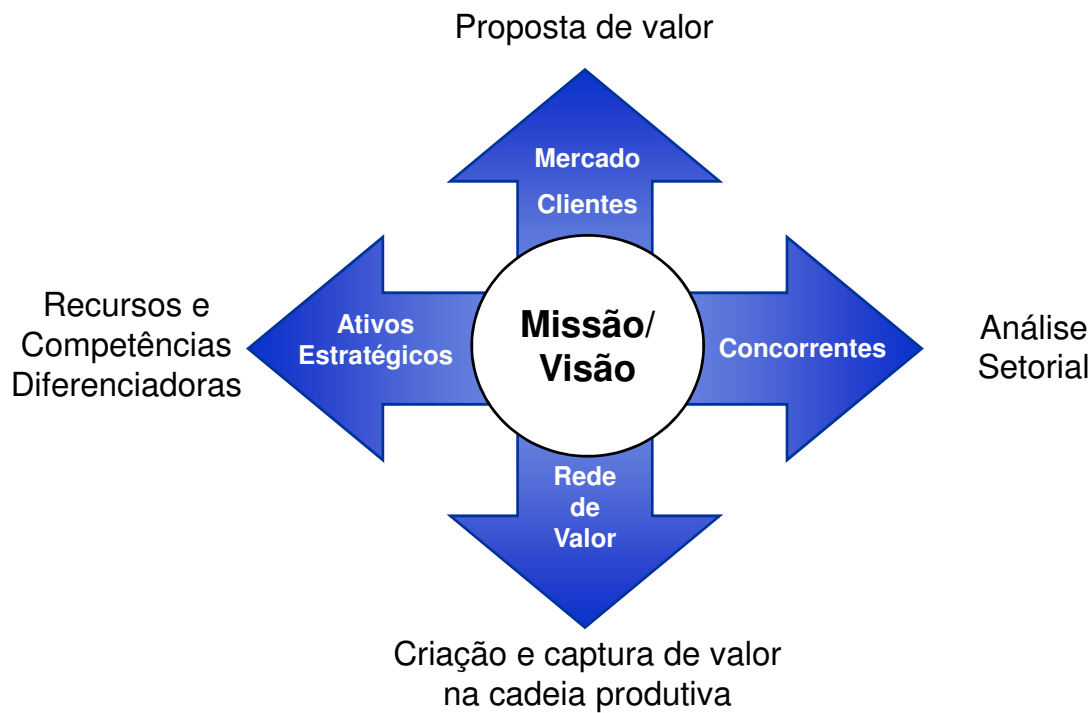
“A análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva...” – *Porter*

15

Proposta de Valor

16

O modelo de negócio como dimensão chave da estratégia



Fonte: Cyrino e Oliveira Jr., 2002 17

O CONCEITO DE VALOR PARA O CLIENTE E PARA A EMPRESA

V = Valor percebido pelo cliente (*trade-off* entre vantagens e sacrifícios)

P = Preço (dado pelo mercado)

C = Custo unitário total

V - P

V - P = Satisfação do Cliente

P - C

P - C = Margem de Lucro do Negócio (Valor para o Acionista)

C

PROPOSTA DE VALOR

É a oferta produzida e entregue, ao longo da cadeia produtiva, que visa atender a um conjunto de expectativas e necessidades de um grupo de clientes, por um preço definido, num mercado competitivo.

- Produto e serviços associados.
- Utilidade e valor percebidos.
- Preço relativo.
(valor subjetivo e ofertas concorrentes)
- Variável no tempo.

19

Há Criação de Valor Quando...



...uma empresa, ou unidade de negócios, organiza as suas atividades internas de modo único:

- produzindo a **custos inferiores** aos dos seus concorrentes
- propiciando **atributos diferenciadores** aos clientes capazes de se refletir no preço *premium*

...articula o valor criado internamente com os elos da cadeia produtiva (uma empresa nunca cria valor de maneira isolada)

20

TRÊS ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

➤ Liderança de Custos → **Excelência Operacional**

➤ Diferenciação

- ➔ **Inovação nos produtos e serviços**
- ➔ **Intimidade com os clientes**

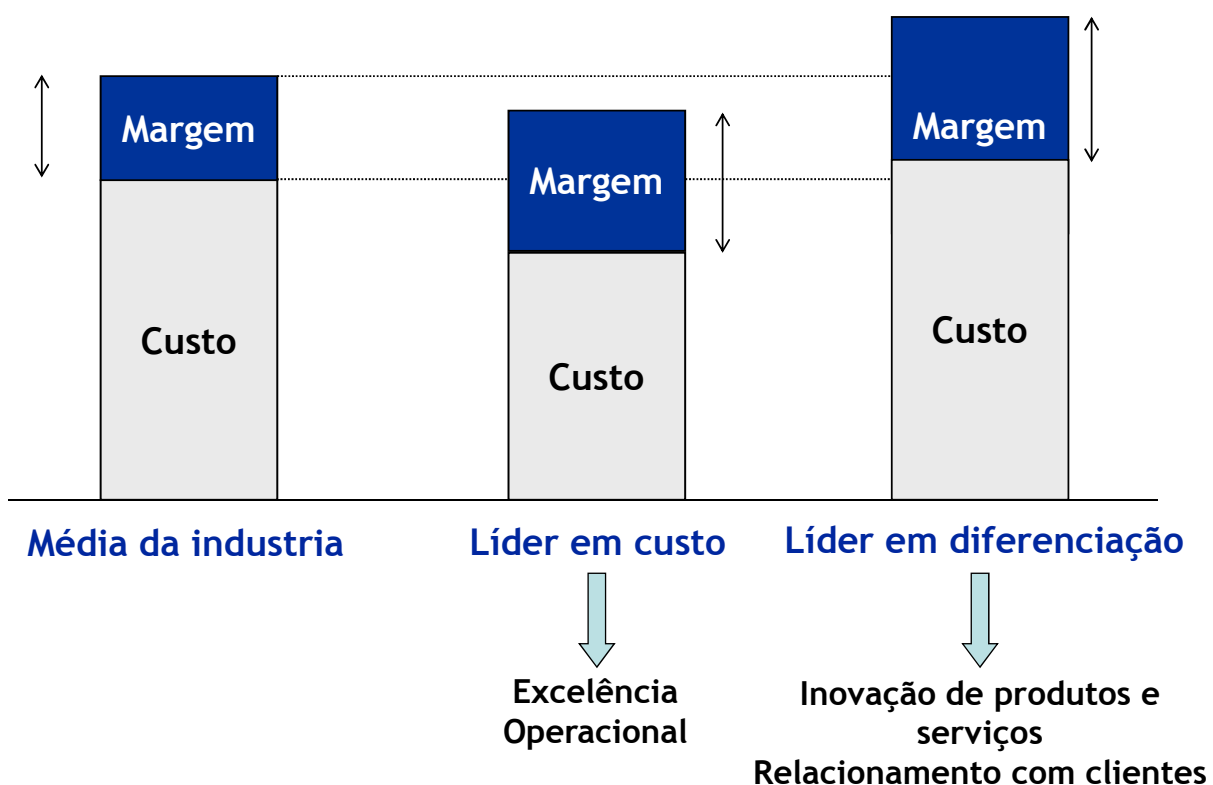
➤ Nicho

Porter, 1980

Treacy e Wiersema, 1998

21

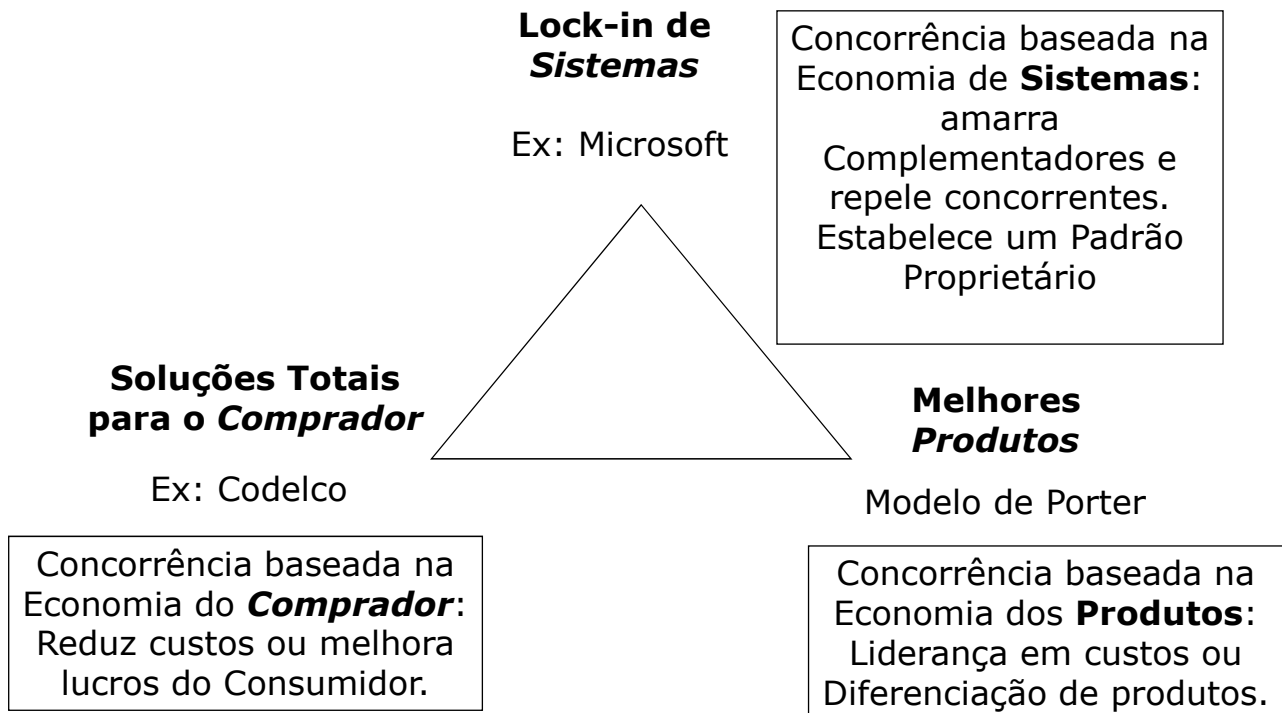
Geração e Apropriação de Valor



22

Modelo Delta: Três Opções Estratégicas

Hax e Wilde II, 2001



23

Focos

- **Melhores produtos** - procura ultrapassar os concorrentes.
- **Soluções totais para o comprador** - busca um relacionamento que melhora o desempenho do comprador e sua lucratividade.
- **Lock-in de sistemas** - tenta atrair complementadores oferecendo oportunidades de benefícios mútuos que melhoram o desempenho do sistema, atraindo compradores e repelindo concorrentes.

24

Amarração

- A amarração é poderosa fonte de lucros.
- A amarração é contínua.
É mais fraca (lealdade) no vértice dos Melhores produtos. É mais forte no vértice do Lock-in de sistemas.
- A amarração é o **adesivo** entre o **Negócio**, os seus **Compradores** e **Complementadores**.
Relacionamento com Compradores e Complementadores incluídos na estratégia.

25

CAPTURA DE VALOR

- Depende do posicionamento e do poder de barganha de cada elo da cadeia.
- Nem sempre quem cria o valor se apropria integralmente deste. Exemplo: a indústria dos computadores pessoais.
- A estratégia de maximização para a empresa: aumentar a diferença entre a disposição para pagar do cliente e os custos incorridos para produzir o produto.

26

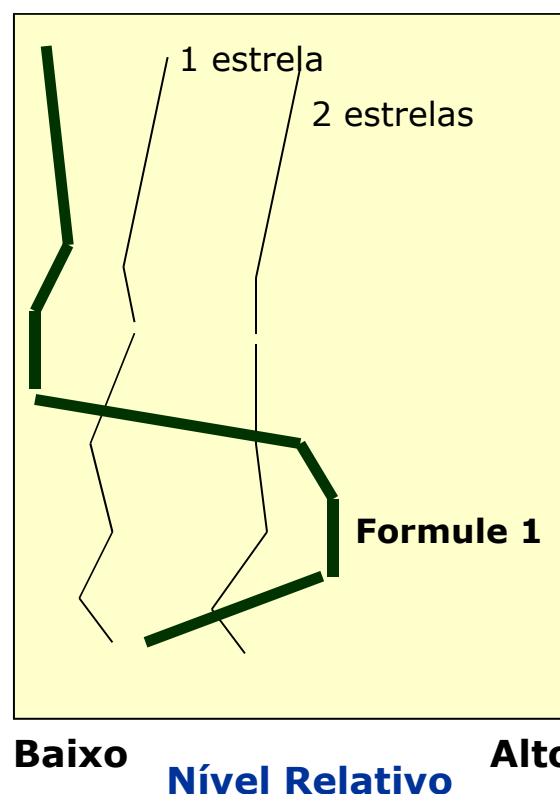
PASSOS PARA DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR

- Identifique o grupo de clientes que você deseja alcançar.
- Descubra quais são as suas expectativas e necessidades.
- Analise as ofertas concorrentes e/ou substitutas.
- Defina o valor que você está disposto a entregar e a que preço.
- Defina as formas de captura do valor.
- Assegure-se que a sua oferta cria valor para os *stakeholders*.

27

TRAÇANDO A CURVA DE VALOR HOTEL FORMULE 1

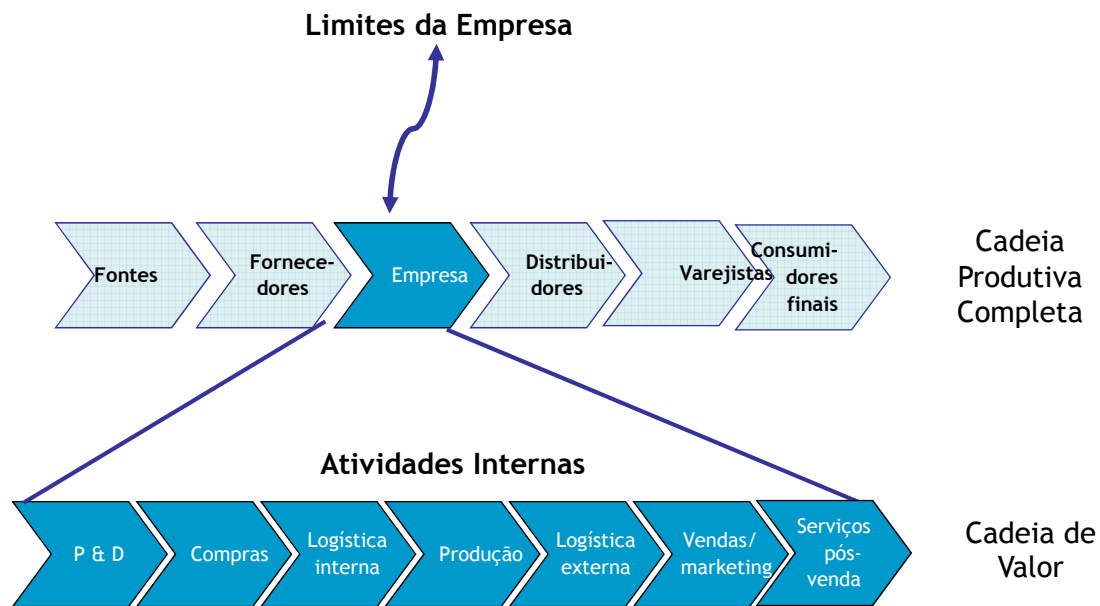
Restaurantes
Estética Arquitetônica
Lounges
Tamanho do quarto
Recepcionista
Móveis no quarto
Qualidade da cama
Higiene
Silêncio do Quarto
Preço



O Modelo de Negócio como Dimensão Chave da Estratégia



Cadeia e sistema de valor



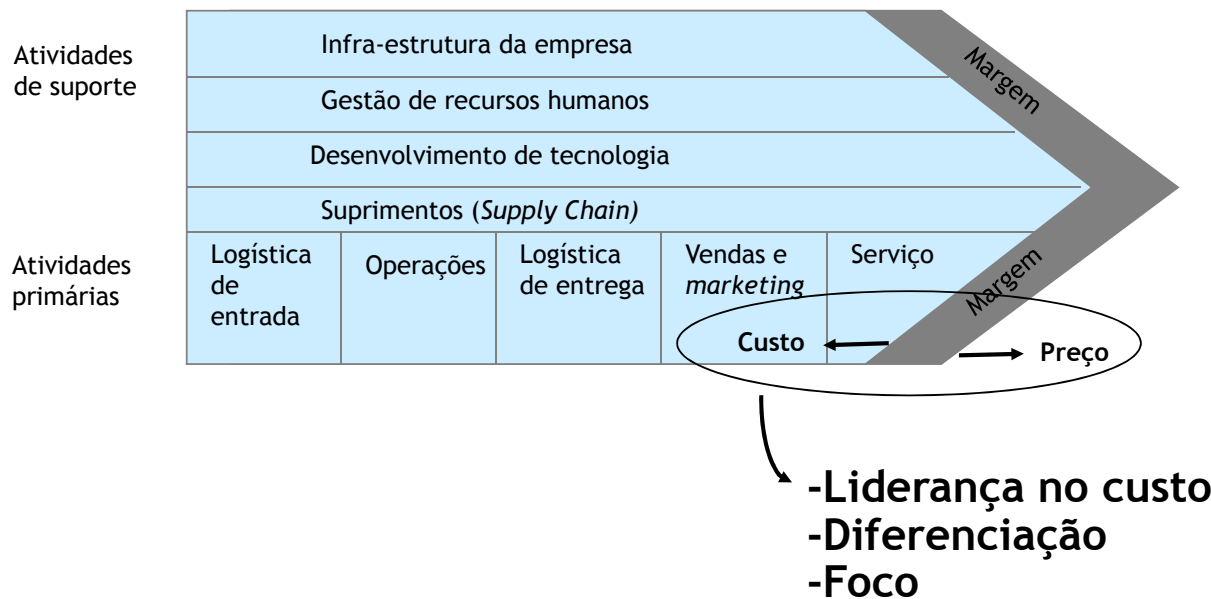
31

Cadeia de Valor

- Desagrega a empresa em atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação.
- Diferem dentro de uma mesma indústria, refletindo as histórias, estratégias e sucesso na implementação. É uma fonte em potencial de vantagem competitiva.
- As atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. Também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.
- Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a Vantagem Competitiva.

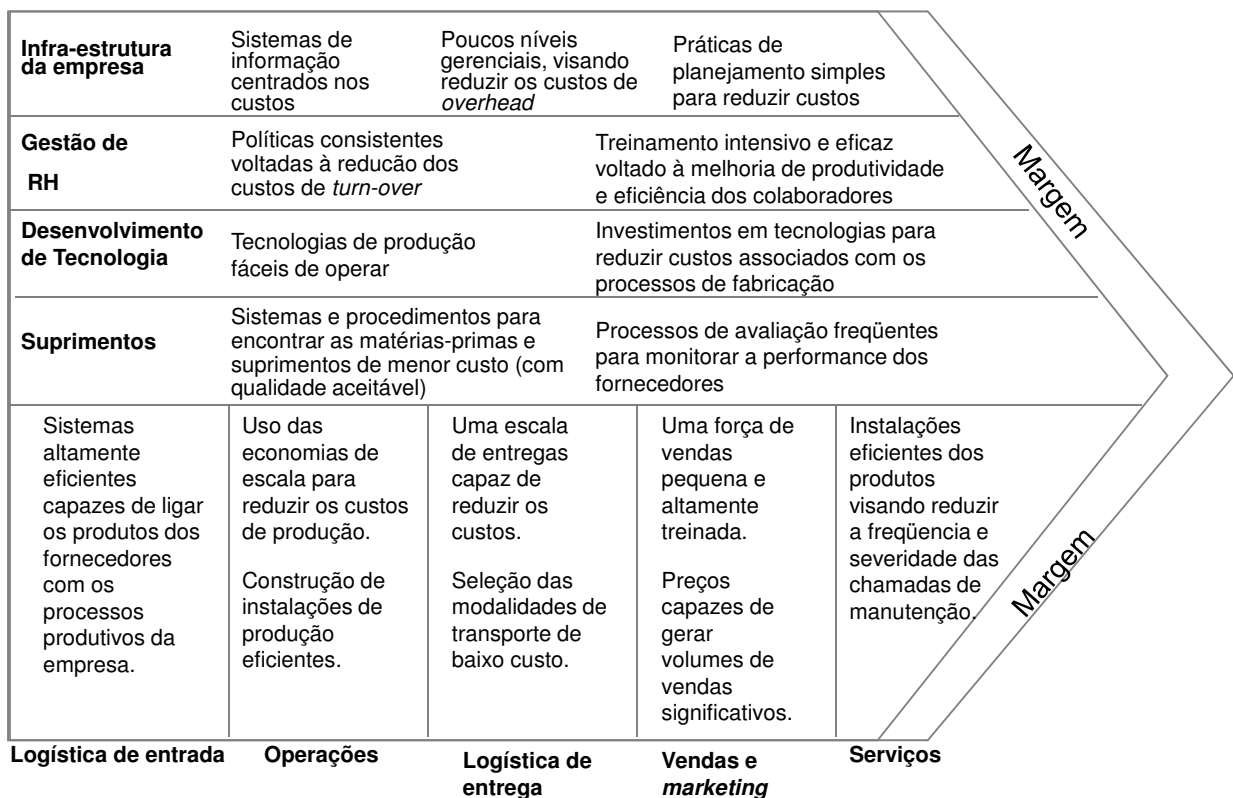
32

Cadeia de Valor



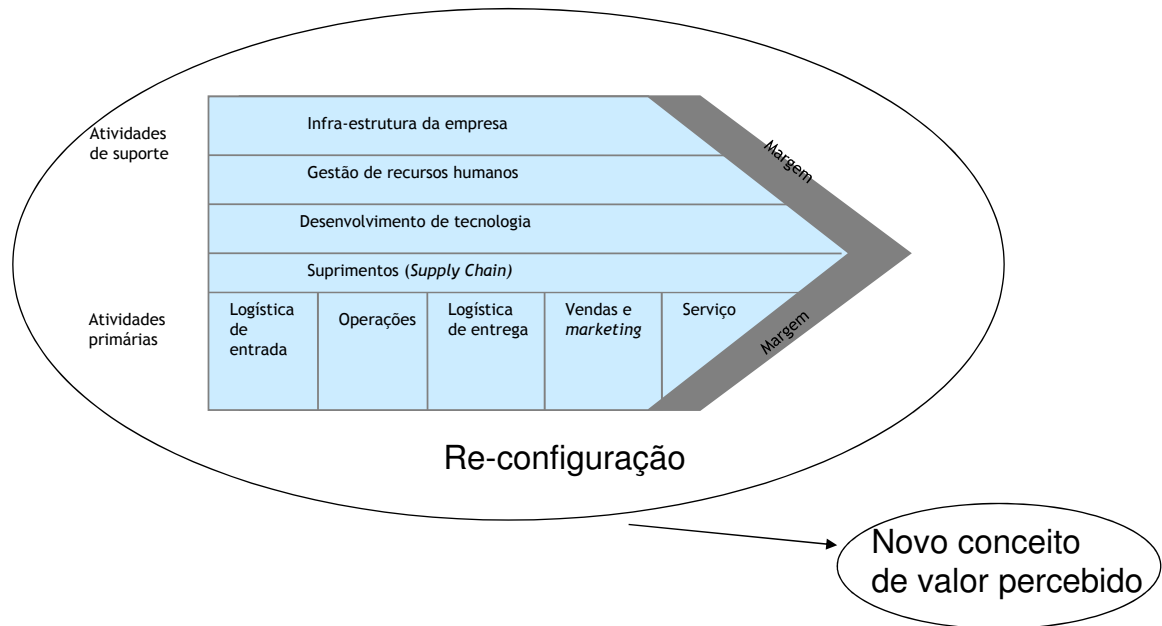
33

Exemplo de Cadeia de Valor de baixo custo



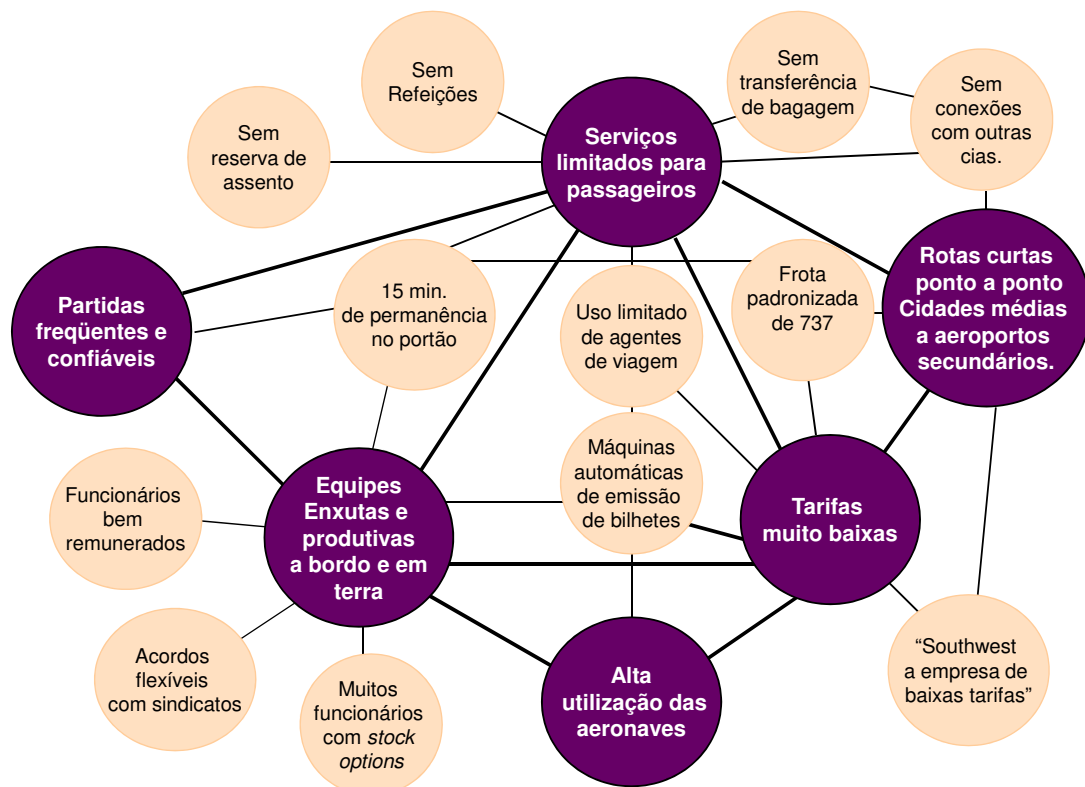
34

Re-configuração da Cadeia para Atingir Vantagem Competitiva



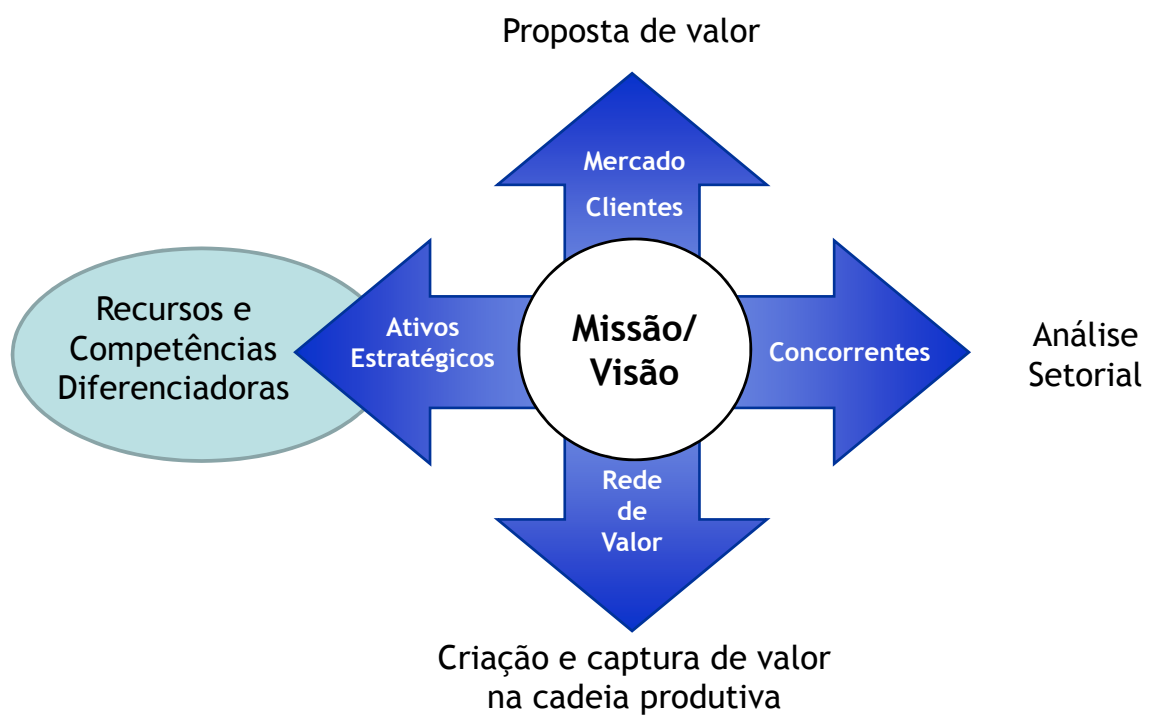
35

Modelo de Negócio - Southwest

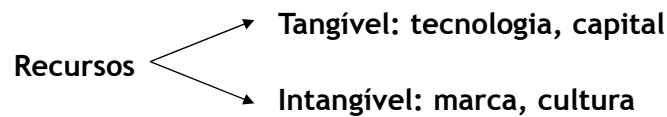


Fonte: Porter, 1996 36

O Modelo de Negócio como Dimensão Chave da Estratégia



Recursos e Capacidades Estratégicas



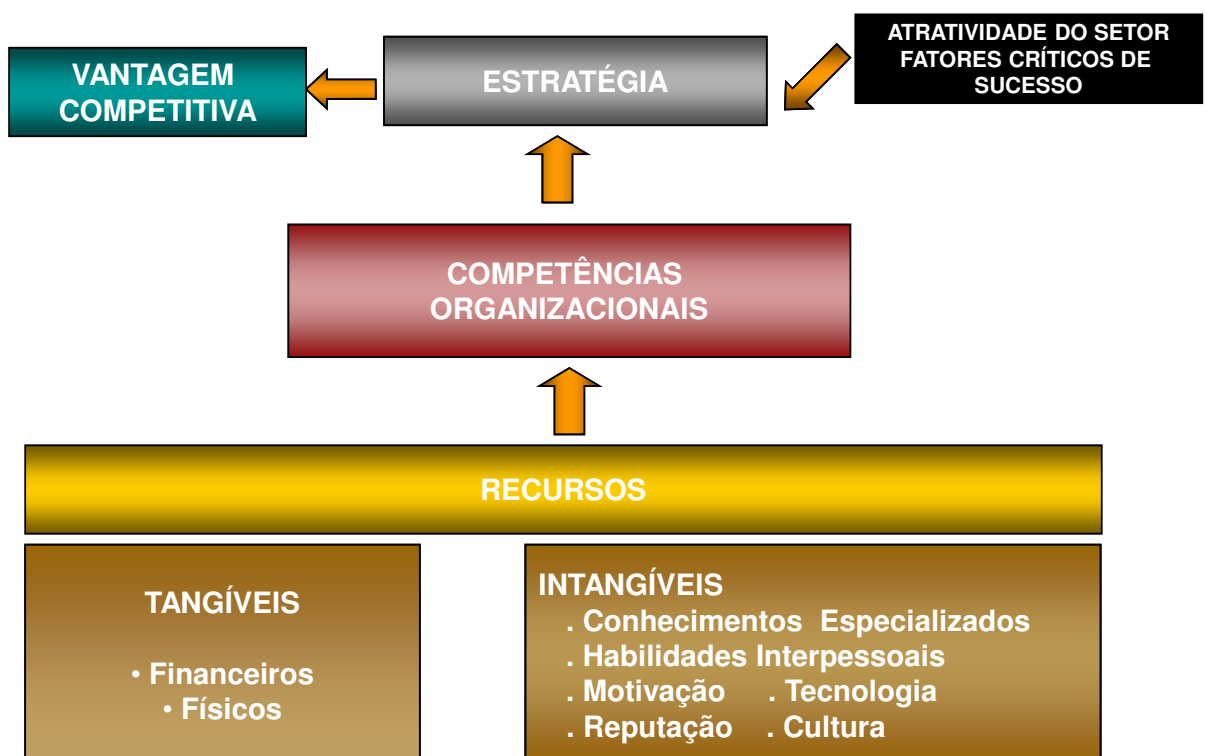
Competência → ligada a ação → Ex: Competência Logística, capacidade de inovação
→ Quando ela capaz de se adequar ao mercado dizemos que é dinâmica

Porém, o recurso ou capacidade só é estratégico quando atende ao modelo VRIO

Valor	→	A empresa pode usar o recurso para destacar-se da competição?
Raridade	→	O controle deste recurso está na mão de poucas empresas?
Imitabilidade	→	É difícil (“mais caro”) imitar aquilo que se obtém a partir do recurso?
Organização	→	A empresa está organizada para usar o recurso adequadamente?

39

OS RECURSOS E A ARTICULAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS



Adaptado de Grant, 1998

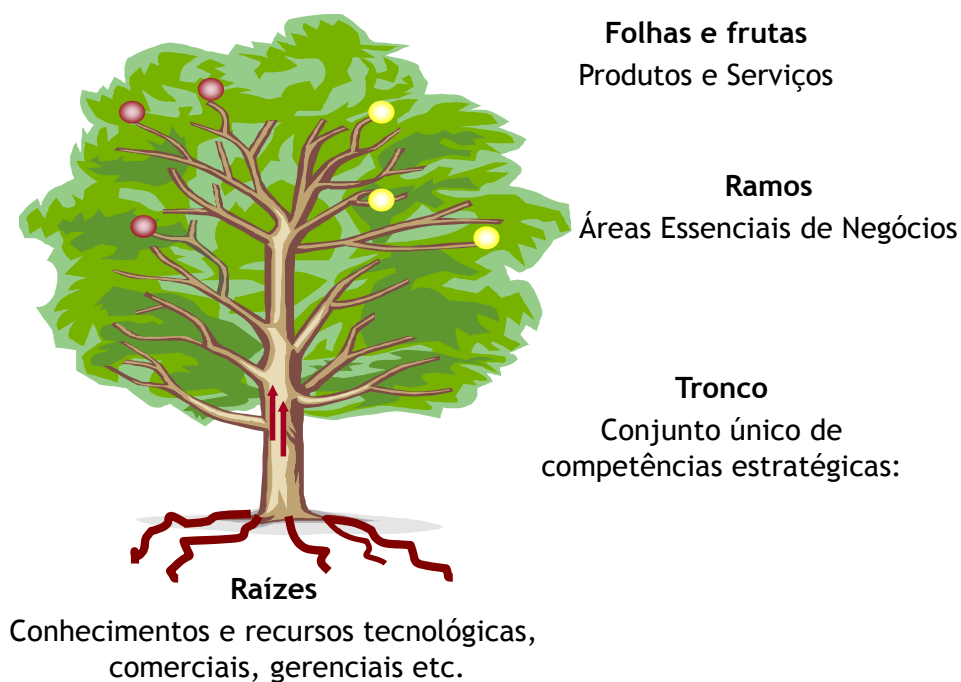
Competências Essenciais da Empresa

"Competências essenciais são a aprendizagem coletiva na organização, principalmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia" (Prahalad and Hamel 1990:82).


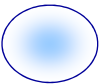
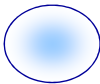

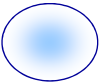
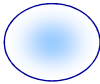

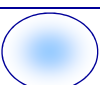
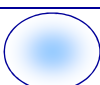
Competências dinâmicas são a base da "habilidade de uma empresa em aprender, adaptar, mudar e se renovar ao longo do tempo," a qual envolve "busca, esclarecimento de problemas e solução de problemas ao nível organizacional" (Teece, Pisano e Schuen, 1997).

41

A árvore das competências



Competências centrais (exemplo – BIC)

Mercado Recursos ou competências	Canetas descartáveis 1958	Isqueiros descartáveis 1973	Aparelhos de barba descartáveis 1974
Injeção ou moldagem de plástico			
Marketing de Massa			
Imagem da marca			

Hamel e Prahalad, 1994

43

Desafios das competências essenciais

“Core competencies e core rigidities”

- Perceber cedo o fim de um modelo e a oportunidade para criar um novo modelo.
- Conduzir o processo de mudança, a gestão das resistências cognitivas, emocionais, políticas e organizacionais.
- Conduzir a gestão de dois modelos (o antigo e o novo) em paralelo durante um período cuja duração é difícil prever.

Fonte: Leonard Barton, 1999

44

Trabalhos em Grupo

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Planejamento e Gestão Estratégica

45

Workshop- Análise das macro-tendências

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

UNIDADE DE NEGÓCIOS: _____

Tendência	Impacto	Capacidade baixa <<<>>> alta				
		1	2	3	4	5
CONCLUSÃO:						

46

Workshop - Forças Competitivas

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

UNIDADE DE NEGÓCIOS: _____

Forças competitiva	Análise	Relevância				
		baixa <<<>>> alta				
		1	2	3	4	5
Concorrentes						
Fornecedores						
Clientes						
Produtos substitutos						
Novos entrantes						
CONCLUSÃO:						

47

Workshop - Curvas de Valor

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

UNIDADE DE NEGÓCIOS: _____

Perspectiva	Fatores de competitividade (sete principais)	Condição do fator				
		baixo <<<>>> alto				
		1	2	3	4	5
do Cliente						
da Organização						

EXEMPLOS
(para referência)

Marca

Qualidade de produção

Preço

Tempo de entrega

Atendimento

Assistência técnica

Pós-venda

Serviços

Programa de fidelidade

Custo

Logística

Escala

CD's

Tecnologia

Sistema de gestão

Energia

Matéria-prima

Diversificação

Marketing

Conclusões:

48

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr.

49

A partir das análises realizadas, aponte as principais iniciativas estratégicas que o grupo recomenda para a empresa.

50