

## Aulas

## Assuntos

1ª Aula

Aspectos Gerais de Estratégia Empresarial

2ª Aula

Curva de Experiência e *Time-based Strategy* (TBS)

3ª Aula

Matriz BCG e Matriz 9 Box GE-Mckinsey

4ª Aula

Cinco forças de Porter

5ª Aula

Estratégias Genéricas de Porter

6ª Aula

*Business System*, Cadeia de valor e Integração Vertical

7ª Aula

*Resource-based View* (RBV)

8ª Aula

SWOT, PEST, Diversificação e Alianças Estratégicas

9ª Aula

Inovação Disruptiva e Estratégia do Oceano Azul

10ª Aula

Estratégia na Era da Internet e Estratégia Adaptativa

11ª Aula

Implementando a estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC)

12ª Aula

*Corporate Social Responsibility* (CSR) e *Shared Value*

O Resource-based view (RBV) é uma perspectiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências distintivos da firma.

## Principais Premissas

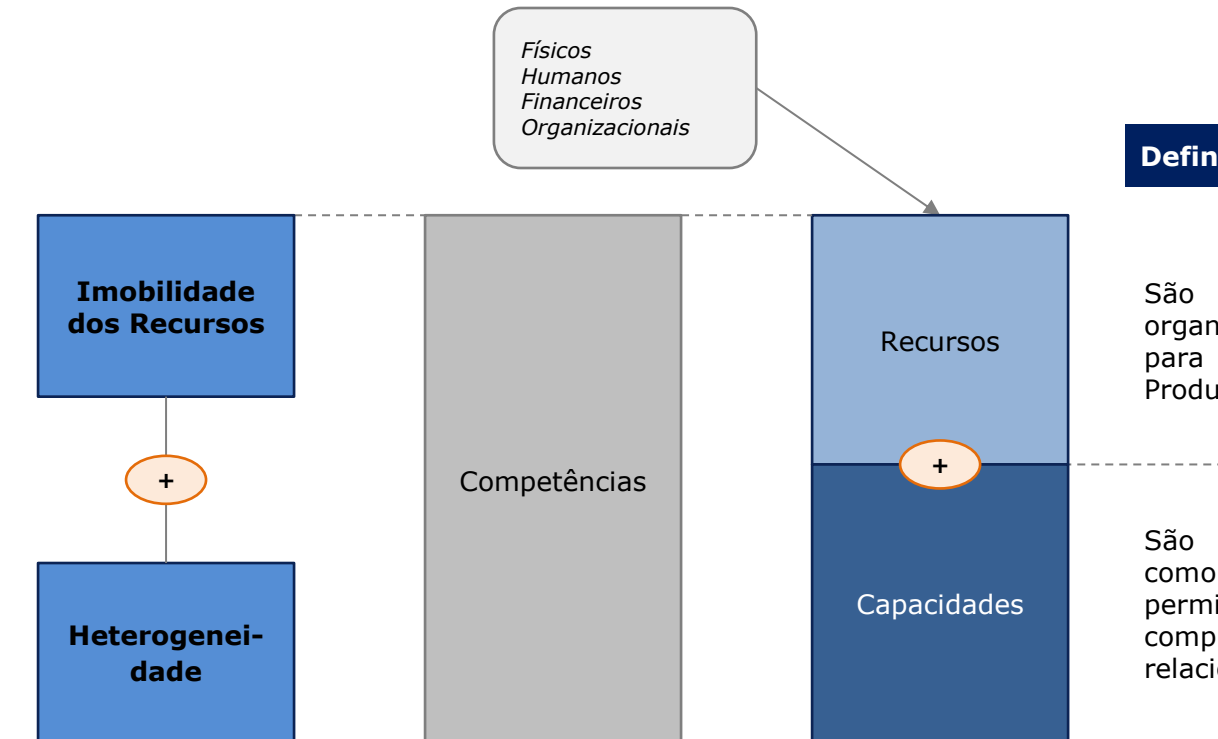
- Assume-se que as organizações são basicamente **heterogêneas** em termos de recursos internos, pelo menos em algum grau;
- Heterogeneidade dentro de uma concorrente, que gere vantagem competitiva, pode tornar-se uma característica **exclusiva**.

*Físicos  
Humanos  
Financeiros  
Organizacionais*

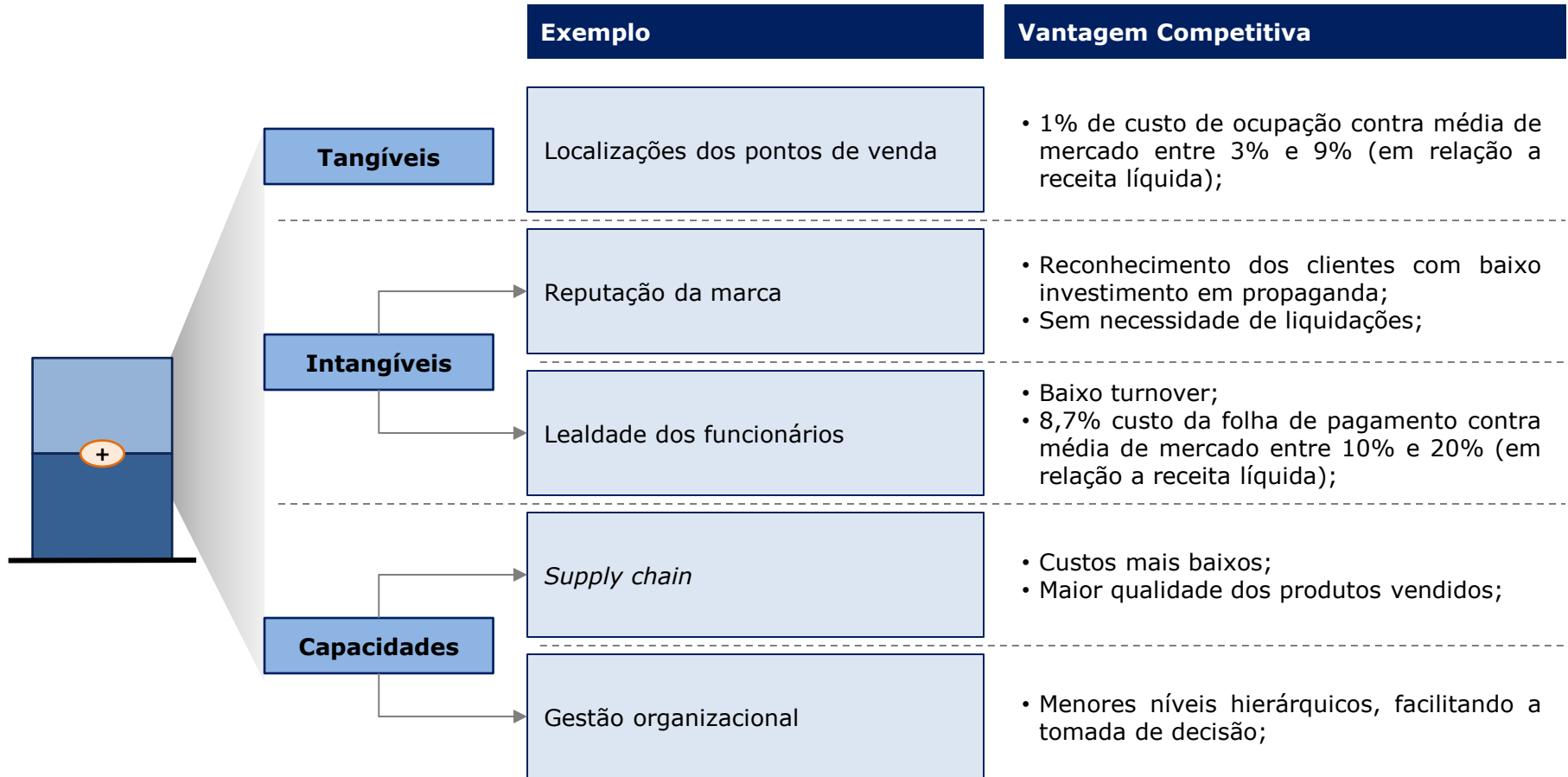
## Definições

São ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Ex: Produtos

São subconjuntos dos recursos, definidas como sendo ativos tangíveis e intangíveis que permitem à organização aproveitar por completo outros recursos que controla. Ex: relacionamento entre membros de equipes



## Marks & Spencer no Reino Unido



MARKS & SPENCER



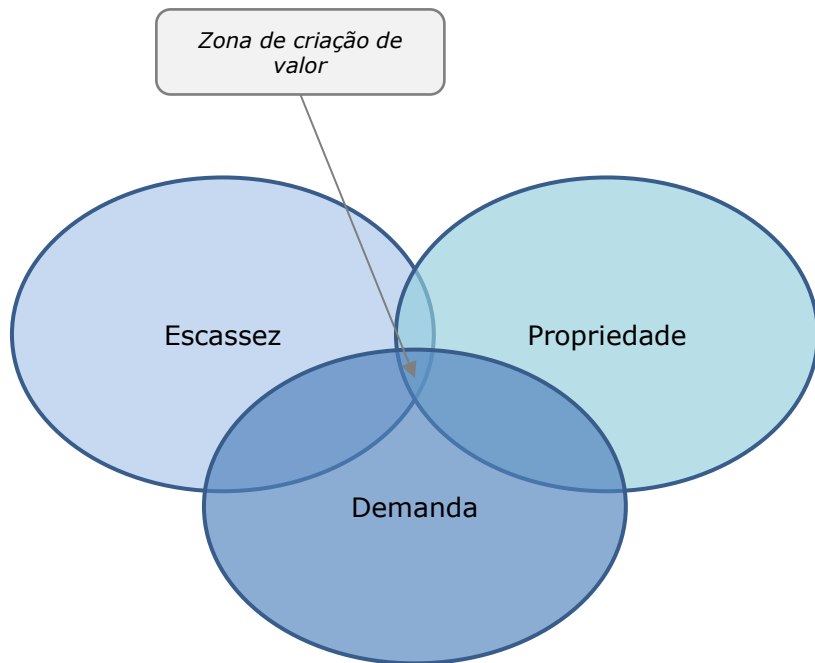
vs.

Sainsbury's  
Try something new today

**TESCO**

**ASDA**  
part of the WAL-MART family

## O que faz um recurso ser valioso?



## Recurso é estrategicamente valioso se:

- **Ele é difícil de se copiar:** Rivais não podem copiar o recurso caso ele seja fisicamente único; por exemplo, um ponto de venda bem localizado.
- **Deprecia lentamente:** O poder das marcas prestigiadas depreciam bem lentamente.
- **A companhia (e não os funcionários, fornecedores ou clientes) controla seu valor:** A empresa consegue manter o conhecimento crítico para suas operações mesmo com a saída de funcionários.
- **Não pode ser facilmente substituído:** Devido à facilidade de substituição, a indústria do aço perdeu o mercado de latinhas para os fabricantes de alumínio.
- **É melhor que recursos similares dos rivais:** O melhor entendimento da utilização dos produtos/serviços utilizados pelos clientes dá vantagem em relação aos rivais; por exemplo, o iPod e o iPhone.

**Portanto, as empresas devem:**

- Investir continuamente em seus recursos estratégicos;
- Monitorar a qualidade de seus recursos, fazendo “atualizações” sempre que necessário;

O modelo VRIO ajuda a determinar se um recurso pode ser fonte de vantagem competitiva para a empresa, sendo um grande suporte para o RBV.

## Questões Fundamentais

### Valor

O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça ao ambiente competitivo?

**Cadeia de Valor:** conjunto de atividades empresariais às quais uma organização se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.

### Raridade

Quantas empresas concorrentes já possuem meus recursos e capacidades valiosos?

### Imitabilidade

As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo em relação às empresas que já o possuem?

**Fontes de Imitação:** duplicação direta e substituição

### Organização

A instituição está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades?

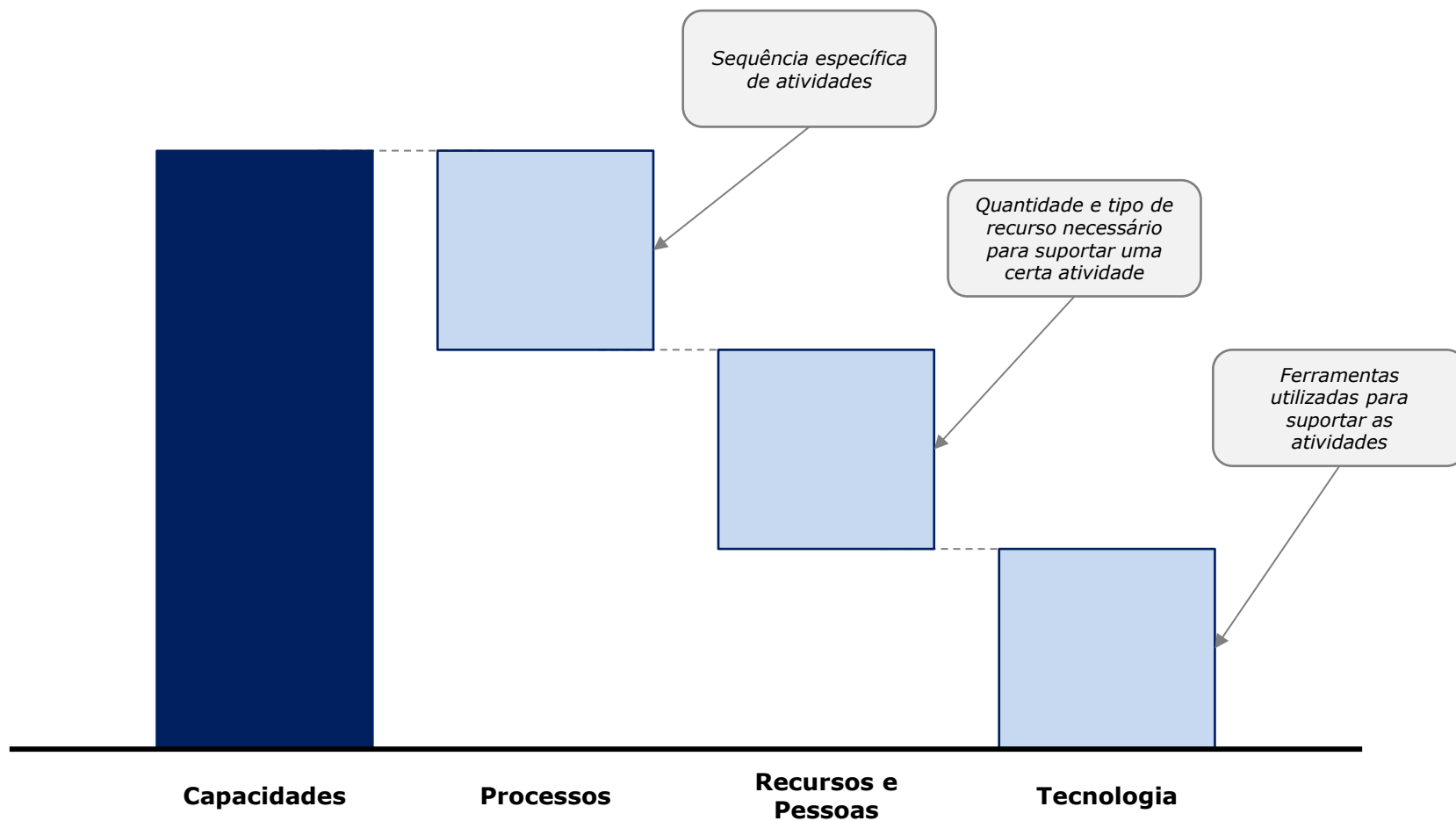
O VRIO é uma forma simples de análise, podendo indicar até onde seu ativo pode ser fonte, ou não, de vantagem competitiva.

Valioso?	Raro?	Imitação custosa?	Explorado pela Organização?	Implicações
X	X	X	X	Desvantagem
V	X	X	X/V	Paridade
V	V	X	X/V	Vantagem Temporária
V	V	V	X	Vantagem Temporária
V	V	V	V	Vantagem Sustentável

## Análise de recursos

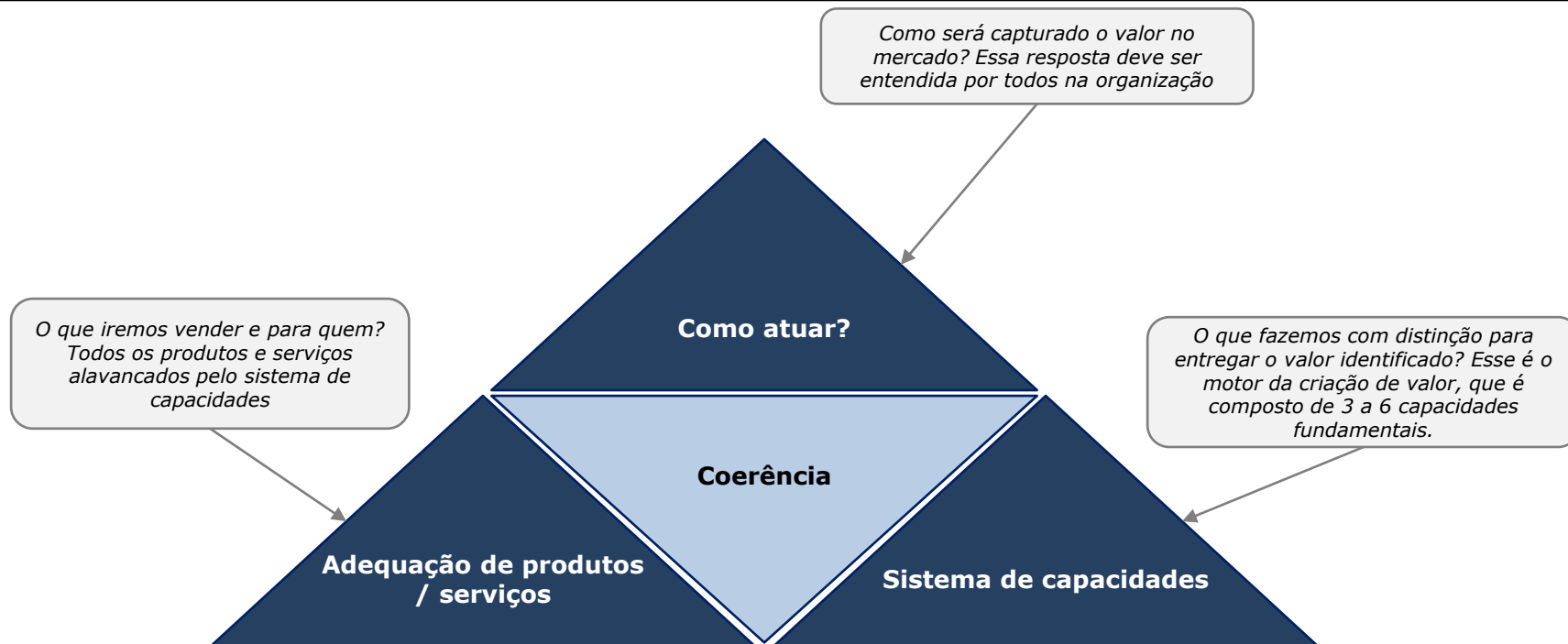
					
Valor	✓	✓	✓	✓	✓
Raridade	✗	✗	✓	✓	✓
Imitabilidade	✗	✗	✓	✗	✗
Organização	✓	✓	✓	✓	✓
Resultado	Paridade	Paridade	Vantagem Sustentável	Vantagem Temporária	Vantagem Temporária

Mesmo demonstrado de forma separada até agora, para criar capacidades a empresa depende também dos recursos disponíveis, podendo eles serem tangíveis e intangíveis.





Para atingir uma coerência estratégica, as empresas precisam analisar três elementos fundamentais: como atuar, seu sistema de capacidades e adequação de produtos / serviços.



## Exemplo

Acertos

# MARS WRIGLEY

Erros



Após definir a estratégia baseada em capacidades, com sistema de capacidades bem estruturado, é necessário avaliar o portfólio da organização para determinar coerência e decidir sobre ações futuras.

## Matriz de análise de portfólio

Valor financeiro	Atrativo	<b>Estrela solitária</b> (vender ou isolar)	<b>Coerência relativa</b> (integrar ou vender)	<b>Flagship</b> (crescer)
	Pouco atrativo	<b>Detratores</b> (vender, desinvestir, descontinuar)		<b>Alavancagem baixa</b> (crescer ou colher)
		Baixo	Médio	Alto
		<b>Valor estratégico</b> (coerência com sistema de capacidades)		

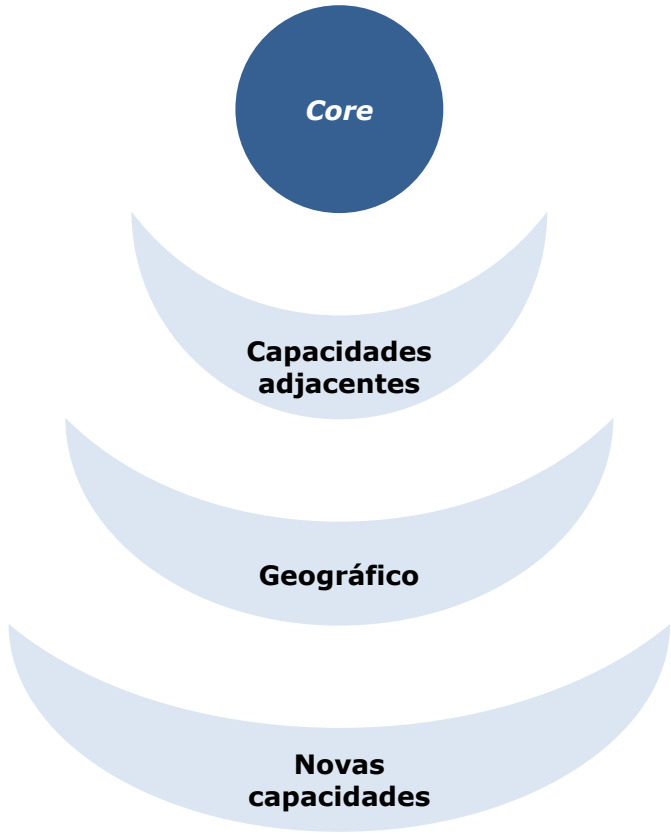




Exemplo



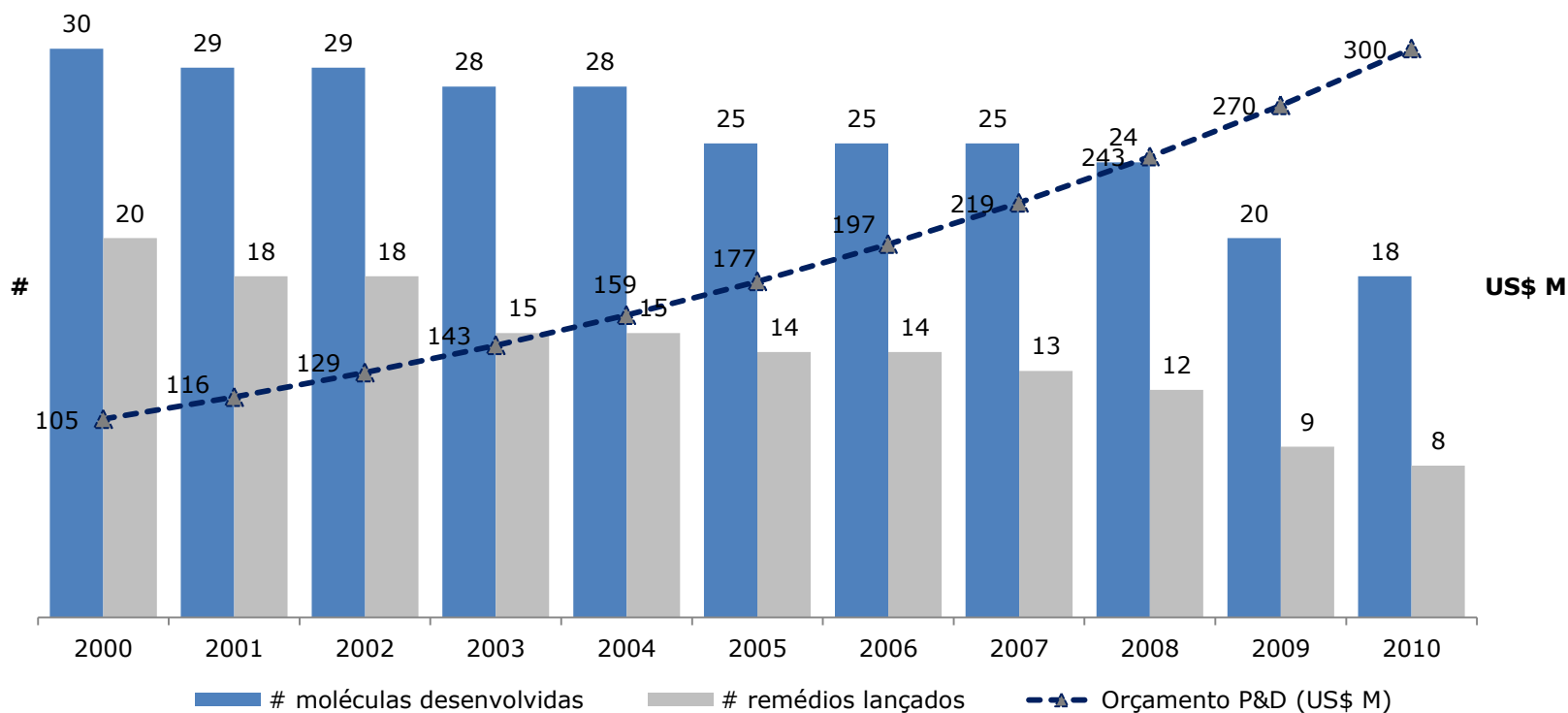
P&G

Kellogg's

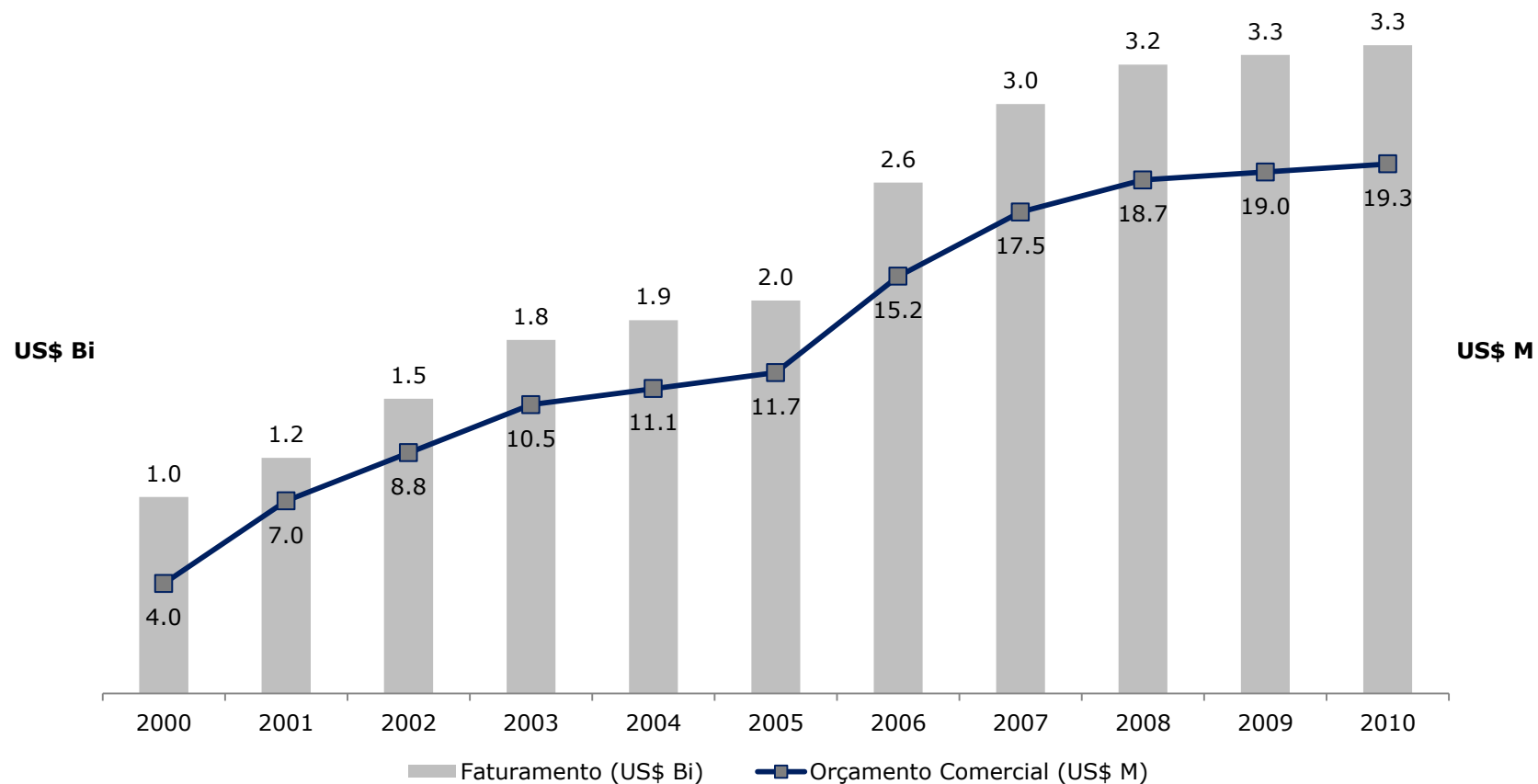
O crescimento da organização deve se basear no portfolio de produtos e serviços criados a partir do sistema de capacidades.

	Definição	Exemplos
	<p>Aumentar as vendas através do sistema de capacidades atuais da organização.</p>	
	<p>Expandir para novos produtos/serviços onde a organização pode alavancar seu sistema de capacidades.</p>	
	<p>Identificar locais adequados onde o sistema de capacidades da organização e seus produtos / serviços são adequados.</p>	
	<p>Em casos especiais, se os fundamentos do mercado mudaram, ou existe uma nova grande oportunidade no mercado, ajuste o sistema de capacidades para crescer.</p>	

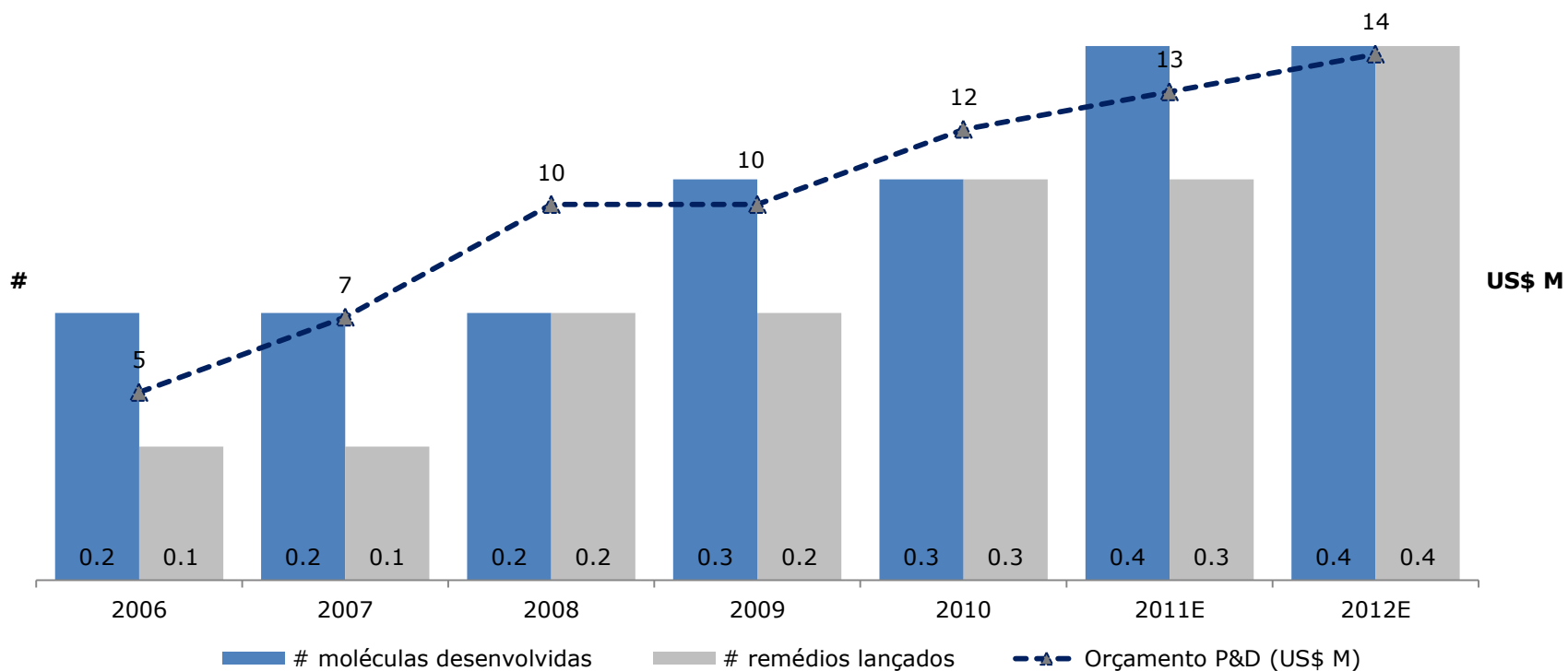
## Indicadores P&D - Fayzer



### Indicadores Comerciais - Fayzer



Indicadores P&D - GenTech



A análise SWOT é um método de planejamento estruturado utilizado para avaliar aspectos internos e externos da corporação que são relevantes para sua estratégia. Foi criado por Albert Humphrey nos anos de 1960 e 1970.

**S.                      W.                      O.                      T.**

**Strengths**

**Weaknesses**

**Opportunities**

**Threats**

**Ambiente**



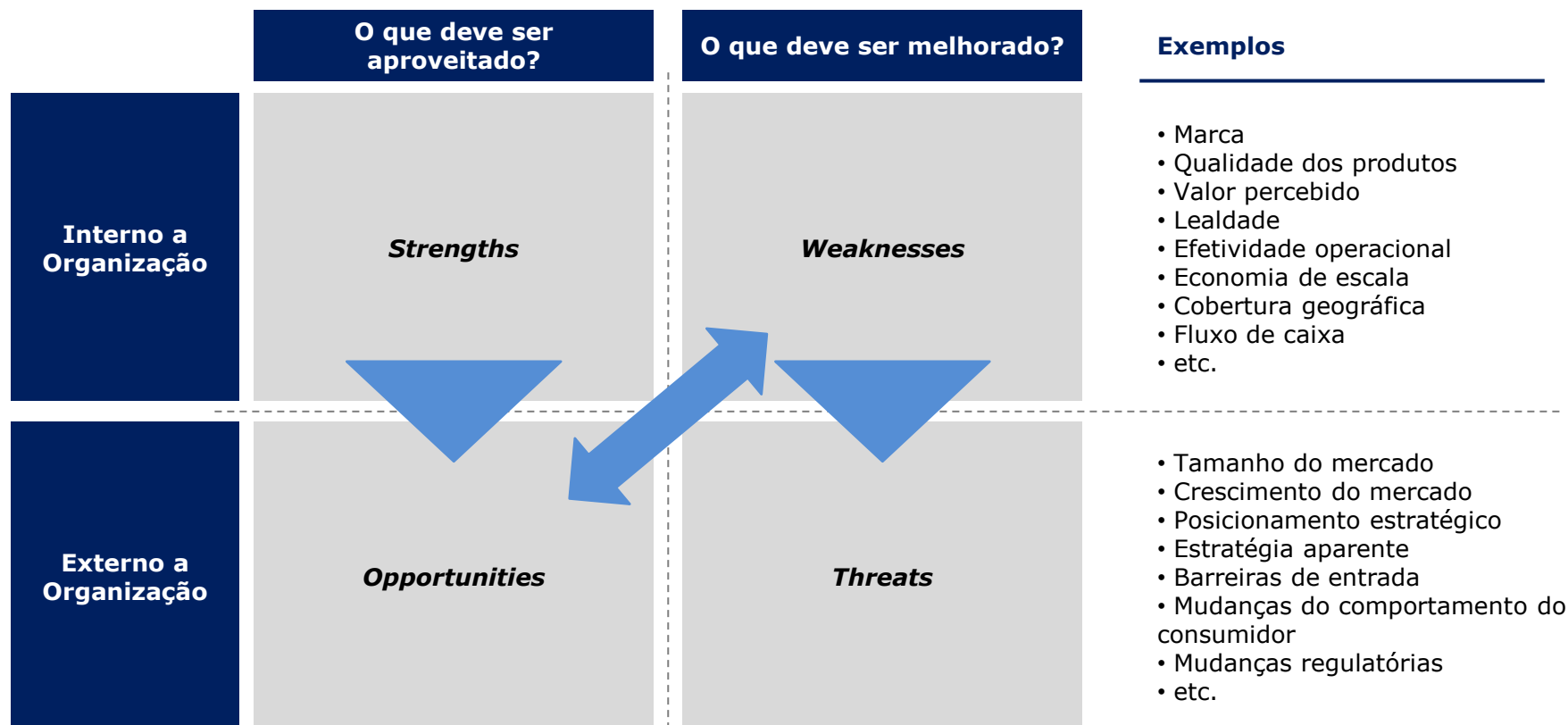
**Ferramentas de  
análise**

**VRIO**

**5 Forças de  
Porter**



O objetivo de qualquer análise SWOT é identificar os principais fatores internos e externos que são importantes para atingir os objetivos estratégicos. Para tanto, é importante entender como os blocos da análise interagem entre si.



# Análise SWOT – Exemplo Porsche

No final dos anos 90, a Porsche passava por dificuldades financeiras e necessitava de uma ação estratégica para garantir a sobrevivência da marca no ambiente competitivo.



## Empresas estatais?









	O que deve ser aproveitado?	O que deve ser melhorado?
Interno a Organização	?	?
Externo a Organização	?	?

Modelo que descreve fatores do macro-ambiente que compõe a gestão estratégica de uma corporação.

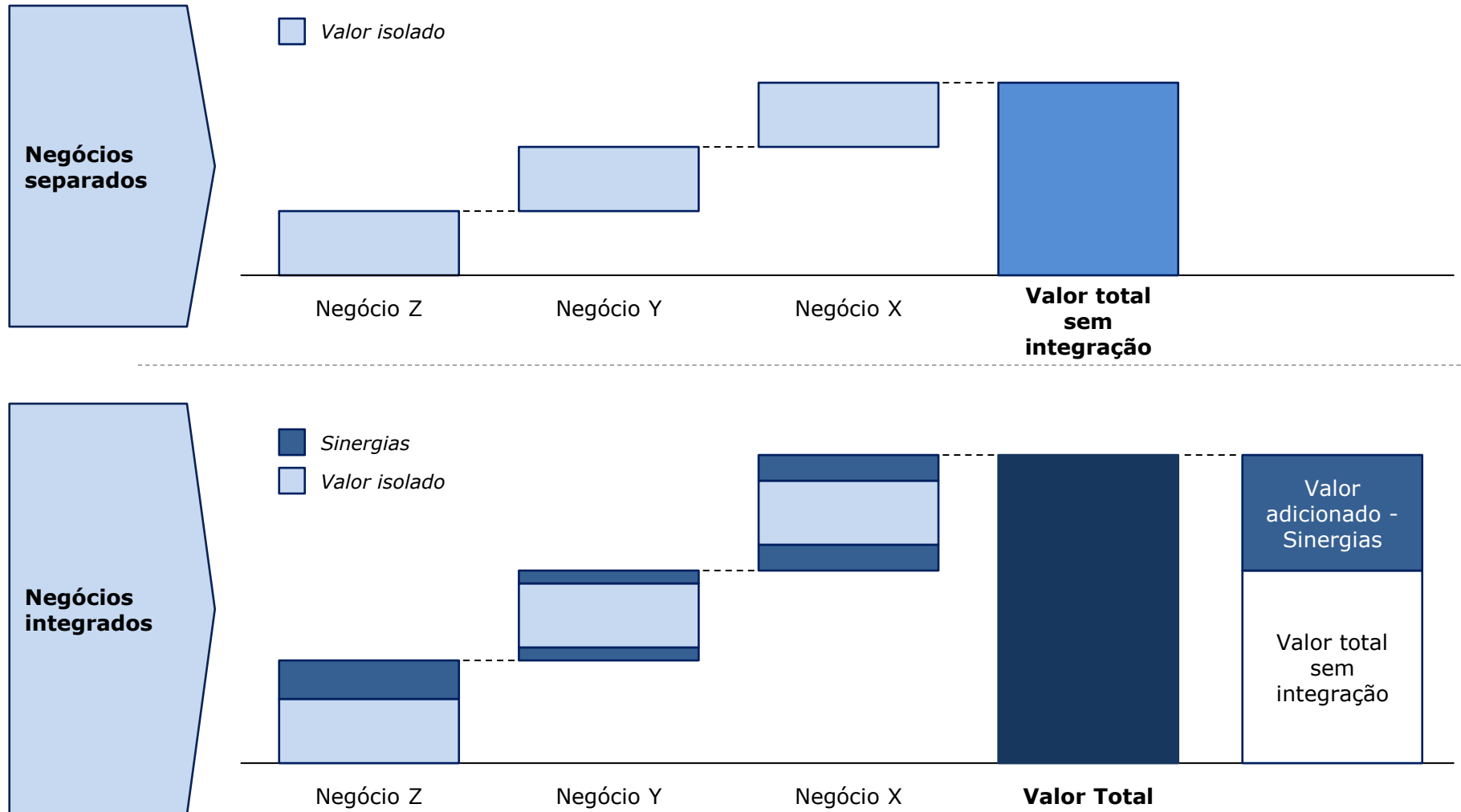
	Fatores	Detalhes
P	Políticos	Referem-se às questões regulamentares que afetam a linha de seu produto (isto é, questões ergonômicas e as regras regulamentares atuais), aspectos legais como patentes e direitos autorais (em inglês) ou apenas o atual ambiente político.
E	Econômicos	Referem-se às forças financeiras atuais que agem no seu mercado-alvo. Atualmente estamos em recessão? O mercado de ações está em alta ou em baixa?
S	Sociais	Referem-se às mudanças nas tendências sociais, modismos ou grupos demográficos que afetam o seu mercado-alvo e suas opiniões atuais. Isto pode incluir mudanças nos hábitos de compra, por exemplo, como o aumento das compras via internet ou em super shopping centers.
T	Tecnológicos	Incluem todas as mudanças tecnológicas que afetam seu produto, seu mercado ou seus esforços de coleta de informações sobre esse mercado. Isto inclui a internet, comunicações sem fio, aparelhos eletrônicos portáteis e tudo ligado à tecnologia que afeta o seu produto ou serviço.

Quando uma organização decide se diversificar, é necessário entender em que nível se deseja diversificar.

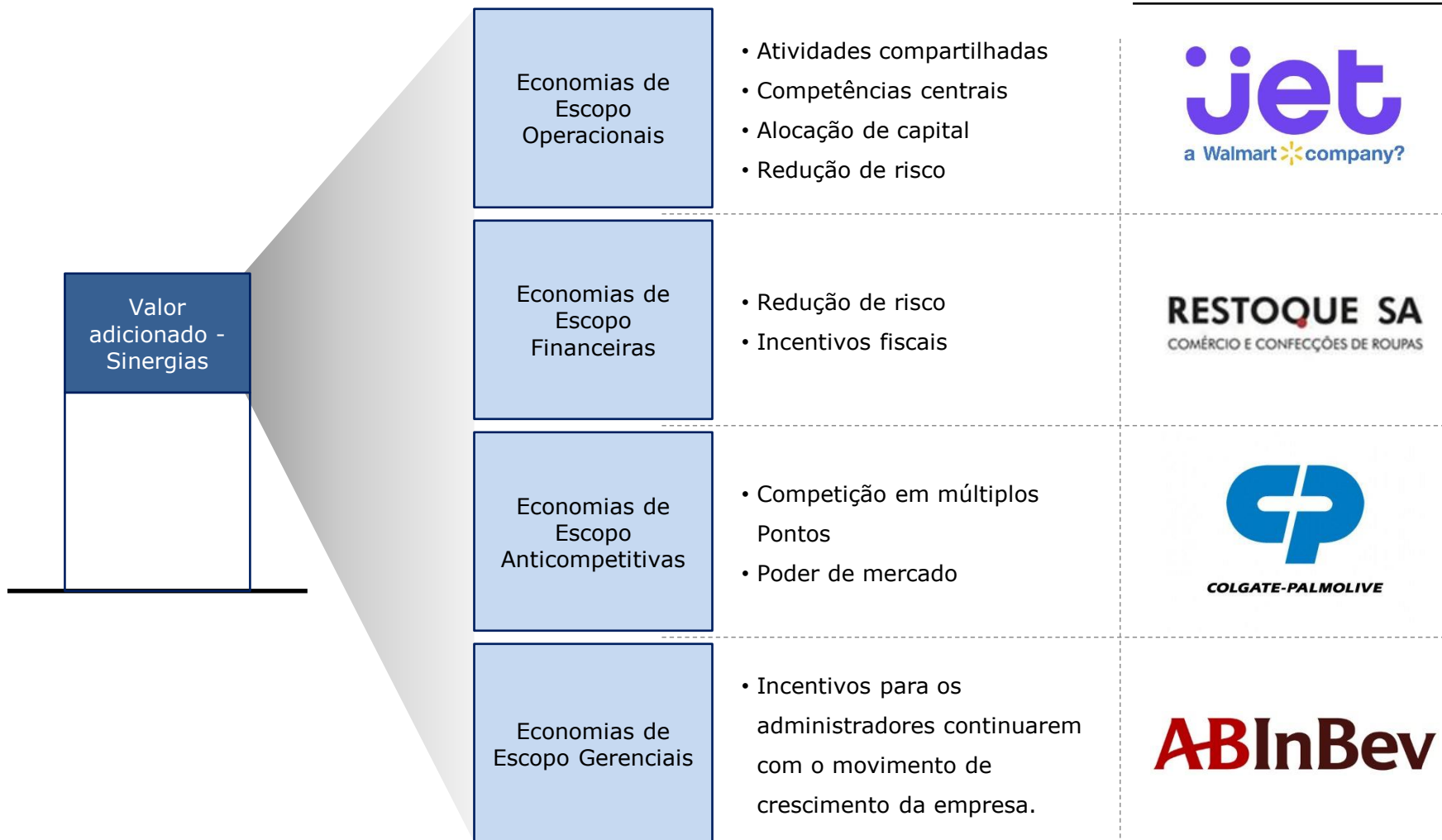
	Tipos de diversificações	Exemplos
<b>Quando ocorre?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversificação de Produto</b></li> </ul>	 
<p>Uma empresa implementa uma estratégia de diversificação quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversificação de Mercado Geográfico</b></li> </ul>	 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversificação de Produto-Mercado</b></li> </ul>	 

# Economia de escopo (1/2)

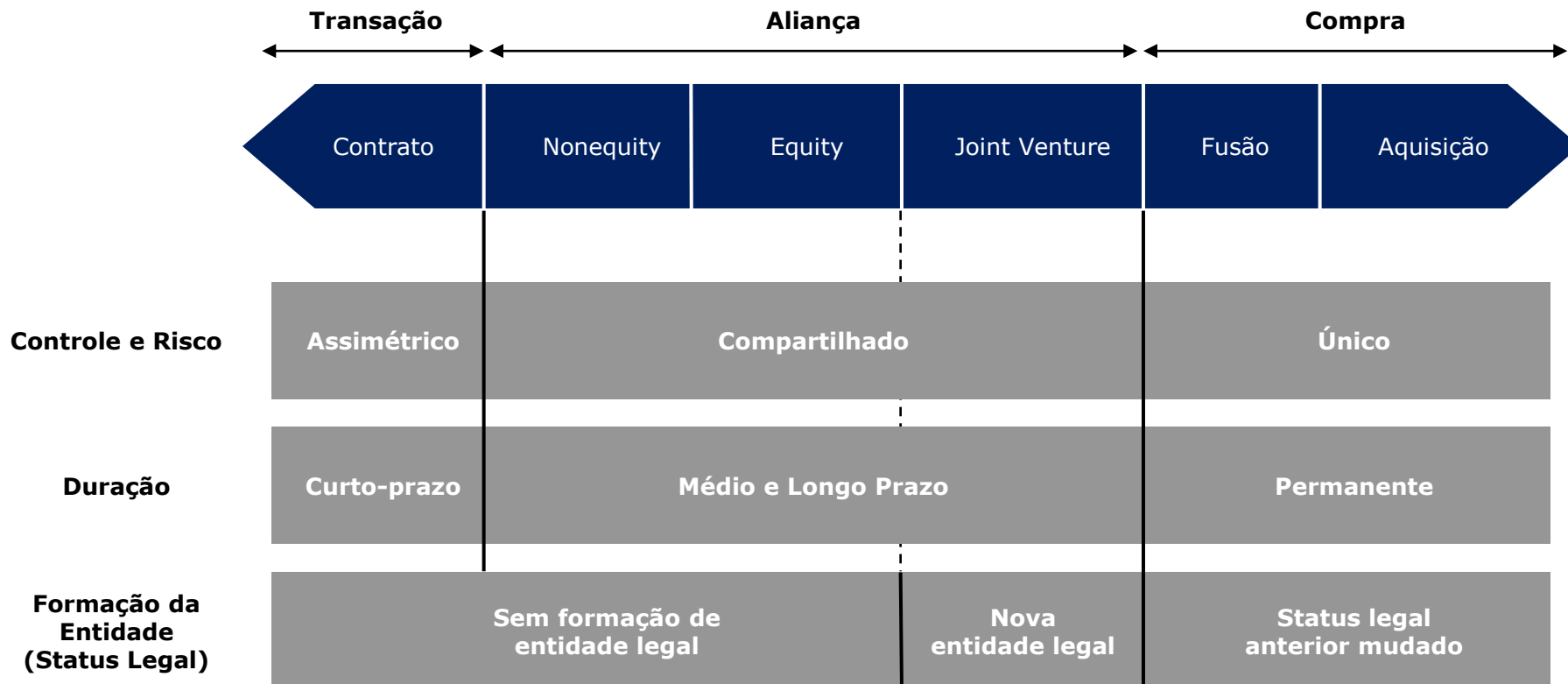
Existem economias de escopo em uma empresa quando o valor dos produtos e serviços que ela vende aumenta como uma função do número de negócios que ela opera.



## Drivers de integração de atividades (sinergias)



Existem diversos tipos de alianças estratégicas, podendo variar em três níveis: controle e risco, duração e formação de entidade.





Dependendo do tipo de relação entre as empresas e o escopo da parceria, as alianças podem ter características bem distintas entre si.

## Tipos de alianças

Competidores



## Exemplos

Inovação



Extensão



Expansão Geográfica

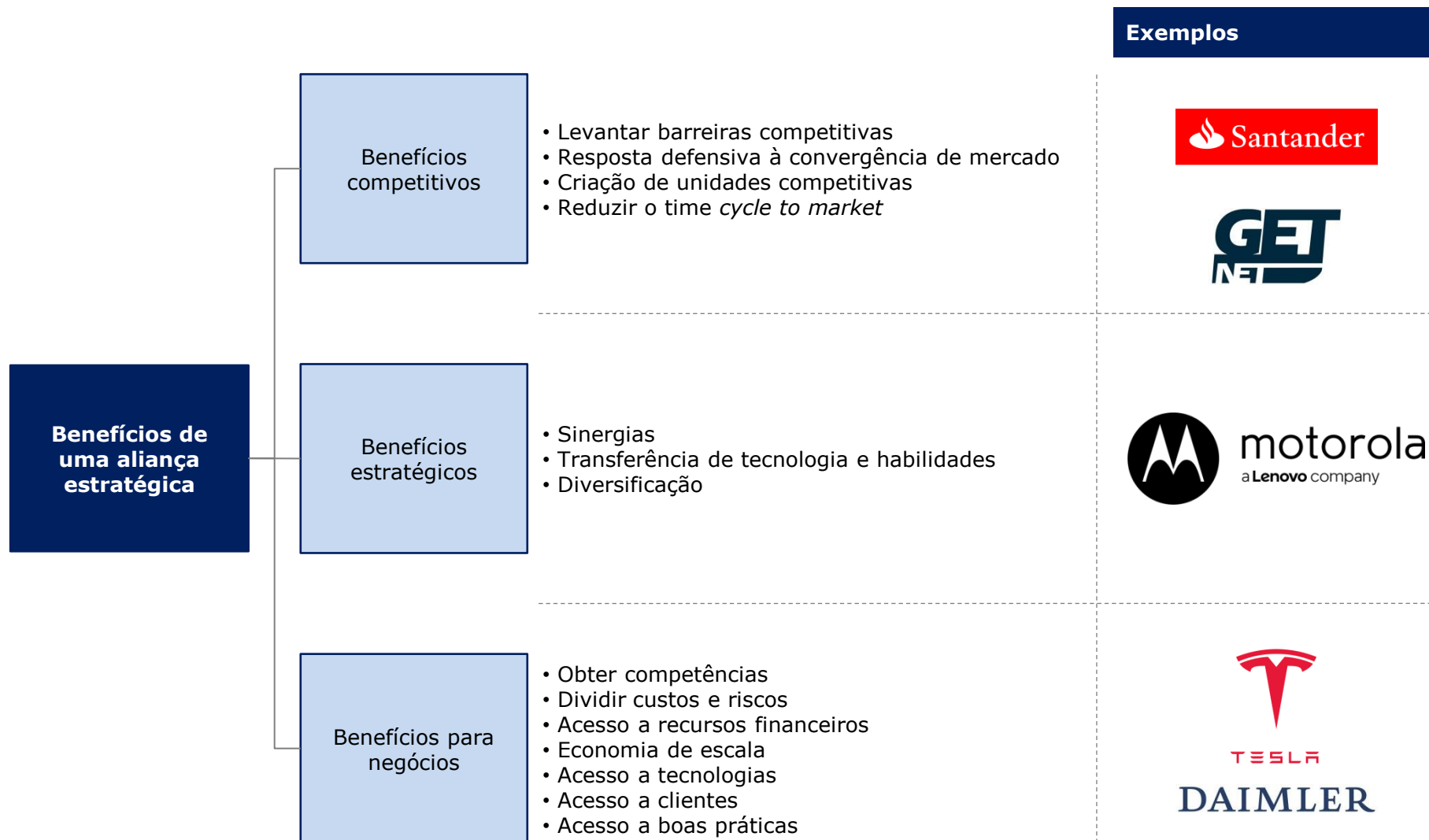


Ganho de Performance

WARBURG PINCUS



Existem três níveis de benefícios possíveis de serem capturados em uma aliança estratégica.



## Exemplos para discussão (1/2)

### Financeiro



**BNP PARIBAS**



**SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE**

### Comunicação



**at&t**

**TimeWarner**

### Consultorias



**booz&co.**



**strategy&**

### Bens de consumo



**STARBUCKS®**



## Exemplos para discussão (2/2)

### Telecom



### Farmacêutica



### Bancos



### Agribusiness



MONSANTO

