

Aulas

Assuntos

1ª Aula	Aspectos Gerais de Estratégia Empresarial
2ª Aula	Curva de Experiência e <i>Time-based Strategy</i> (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	<i>Business System</i> , Cadeia de valor e Integração Vertical
7ª Aula	<i>Resource-based View</i> (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 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)
12ª Aula	<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) e <i>Shared Value</i>

Executando a estratégia (1/2)

Executar a estratégia é o maior desafio para todos os estrategistas de uma corporação.

Empresa

Missão



We plan to **grow more rapidly than our competitors** by providing customers with the solutions they need to capture, store, process, output and communicate images anywhere, anytime. **We will derive our competitive advantage by delivering differentiated, cost-effective solutions, including consumables, hardware, software, systems and services, quickly and with flawless quality.**



At JPMorgan Chase, **we want to be the best financial services company in the world.** Because of our great heritage and excellent platform, we believe this is within our reach.



Realizar os sonhos de consumo das pessoas de forma conveniente.



Incentivos meramente financeiros não são suficientes para alinhar estratégia e plano operacional.

Exemplos



LEHMAN BROTHERS

Crise de
2008

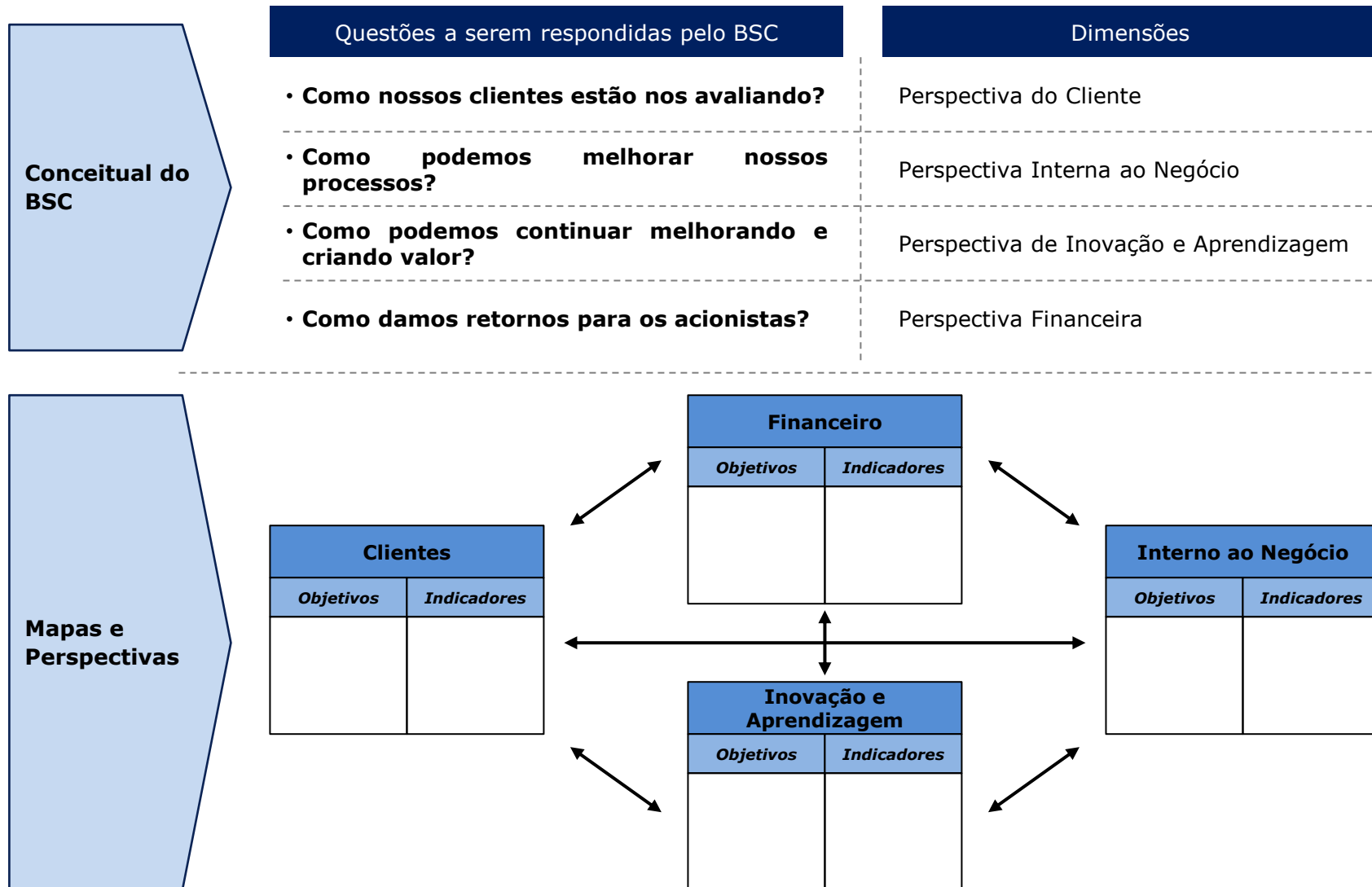
Erros

- Preocupação primordial com o curto-prazo;
- Incentivos não-alinhados com a estratégia de longo-prazo;
- Falta de avaliação de exposição ao risco;
- Distanciamento do *core business*;

Para obter melhores resultados, o processo de definição da estratégia deve ser dividido em 6 etapas:

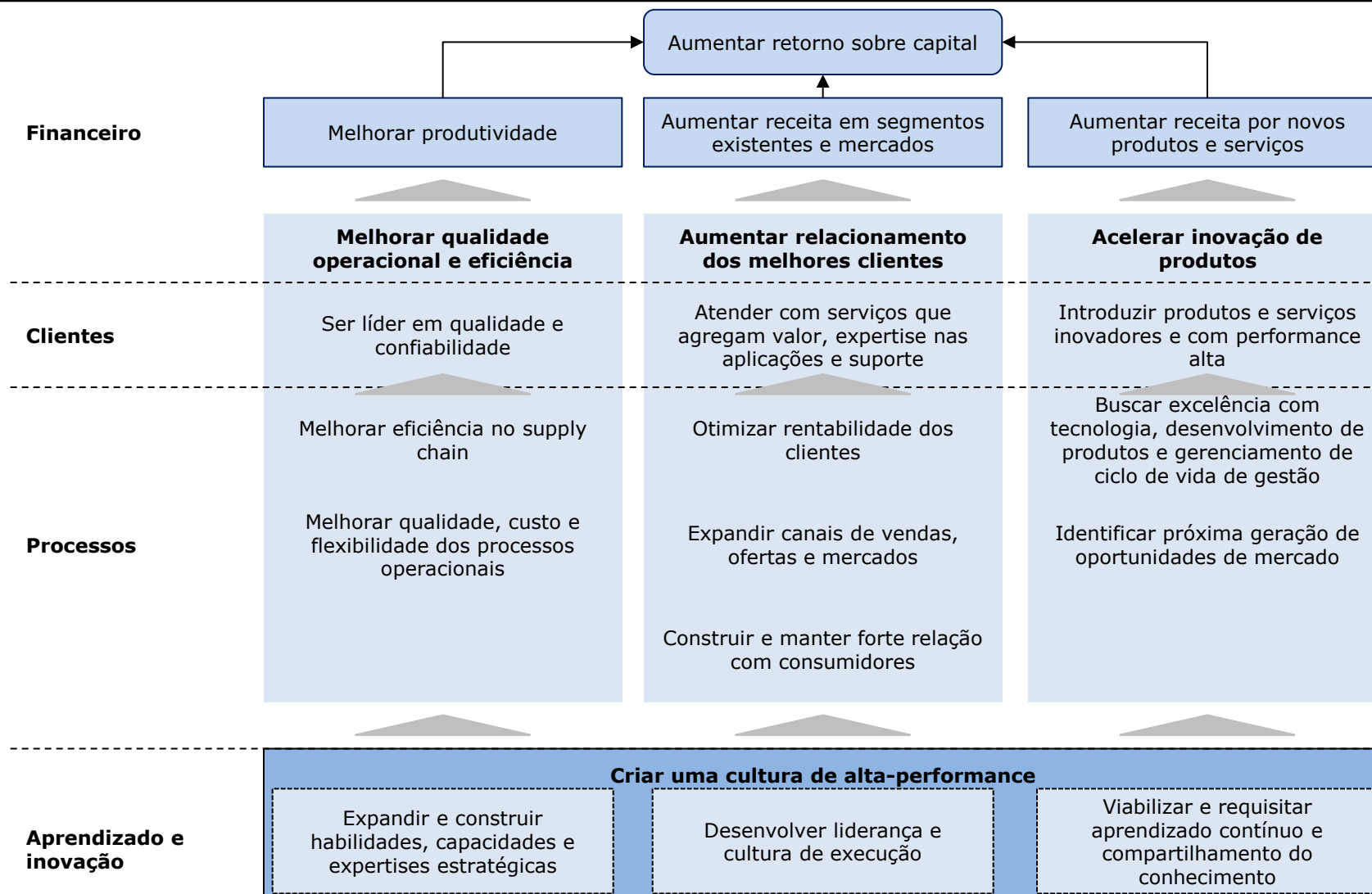
Etapas	Detalhes	Ferramentas
Desenvolver	Desenvolver a estratégia necessita de um exercício mental de priorização de objetivos, baseado nos elementos básicos de estratégia: Missão, Visão, Valores, Análise interna e externa.	5 forças de Porter, PEST, SWOT, Cadeia de Valor, VRIO e construção de cenários.
Planejar	Após o planejamento macro da estratégia, iniciar o plano de tradução para objetivos operacionais que direcionem a corporação para atingir os resultados esperados.	<i>Balanced Scorecard</i>
Alinhar a organização	Garantir que todos os departamentos e colaboradores da corporação compreenderam os objetivos, assim como que papel desempenharão para alcançar os objetivos.	Mapas estratégicos, comunicação interna, políticas de recompensa, etc..
Desenhar a operação	Conectar a estratégia da corporação com as principais atividades operacionais da empresa.	<i>Time-driven Activity-based cost, TQM, etc..</i>
Monitorar e aprender	Monitorar constantemente os indicadores estratégicos para verificar se a operação está movendo a corporação para alcançar os objetivos pré-desenhados.	<i>Balanced Scorecard</i>
Testar e adaptar	Mensurar resultados e validar hipóteses iniciais no momento de definição da estratégia. Iniciar ajustes necessários ou até mudança da estratégia, caso as hipóteses que sustentavam o planejamento se mostrarem pouco consistentes.	Reuniões de teste e adaptação da estratégia, modelos econômicos e estatísticos, etc..

O Balanced Scorecard monitora todos os principais elementos da estratégia de uma empresa

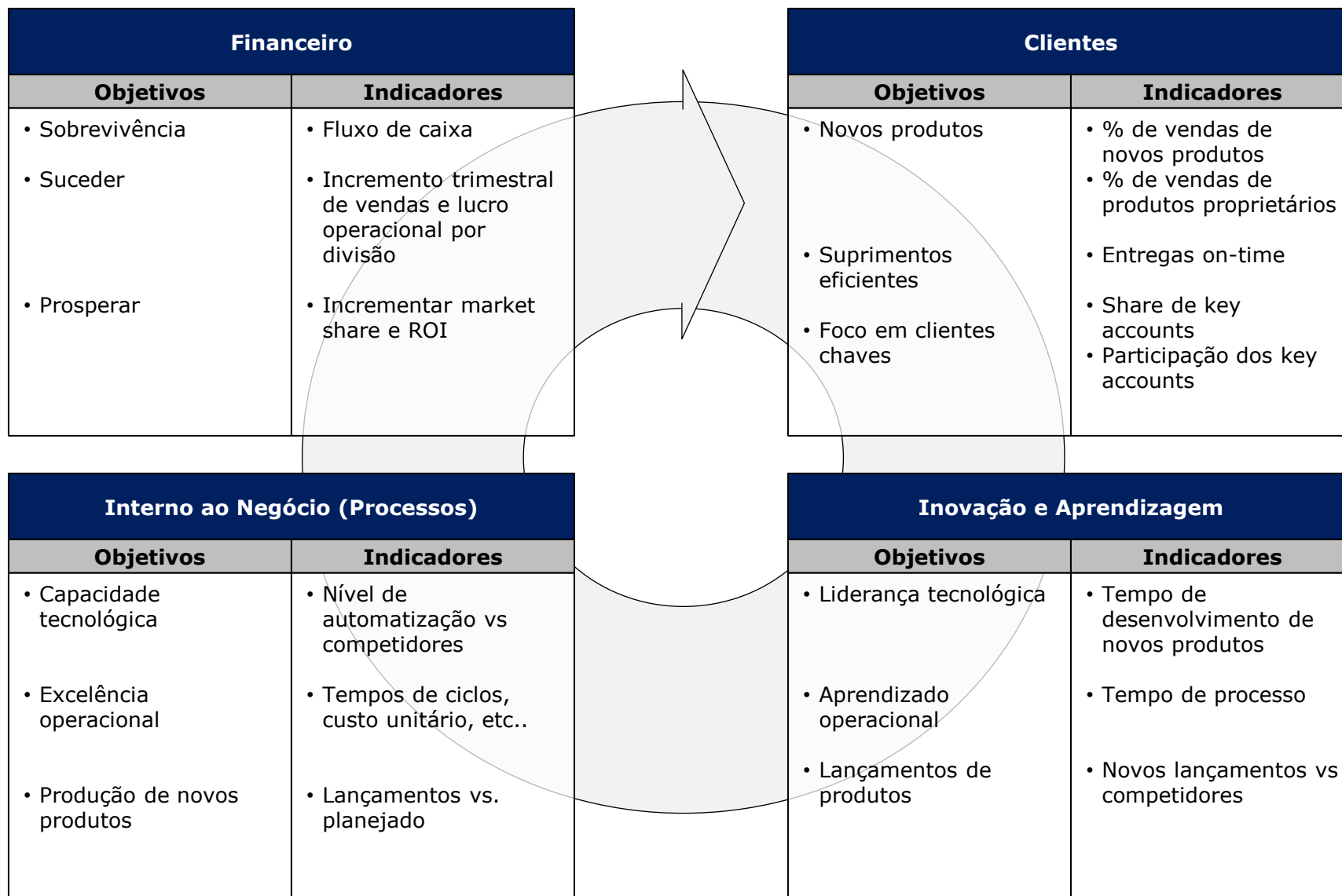


Balanced Scorecard – Exemplo: Mapa genérico (Temas)

O mapa de estratégia genérica ilustra como podemos estruturar a estratégia em relações causa-efeito

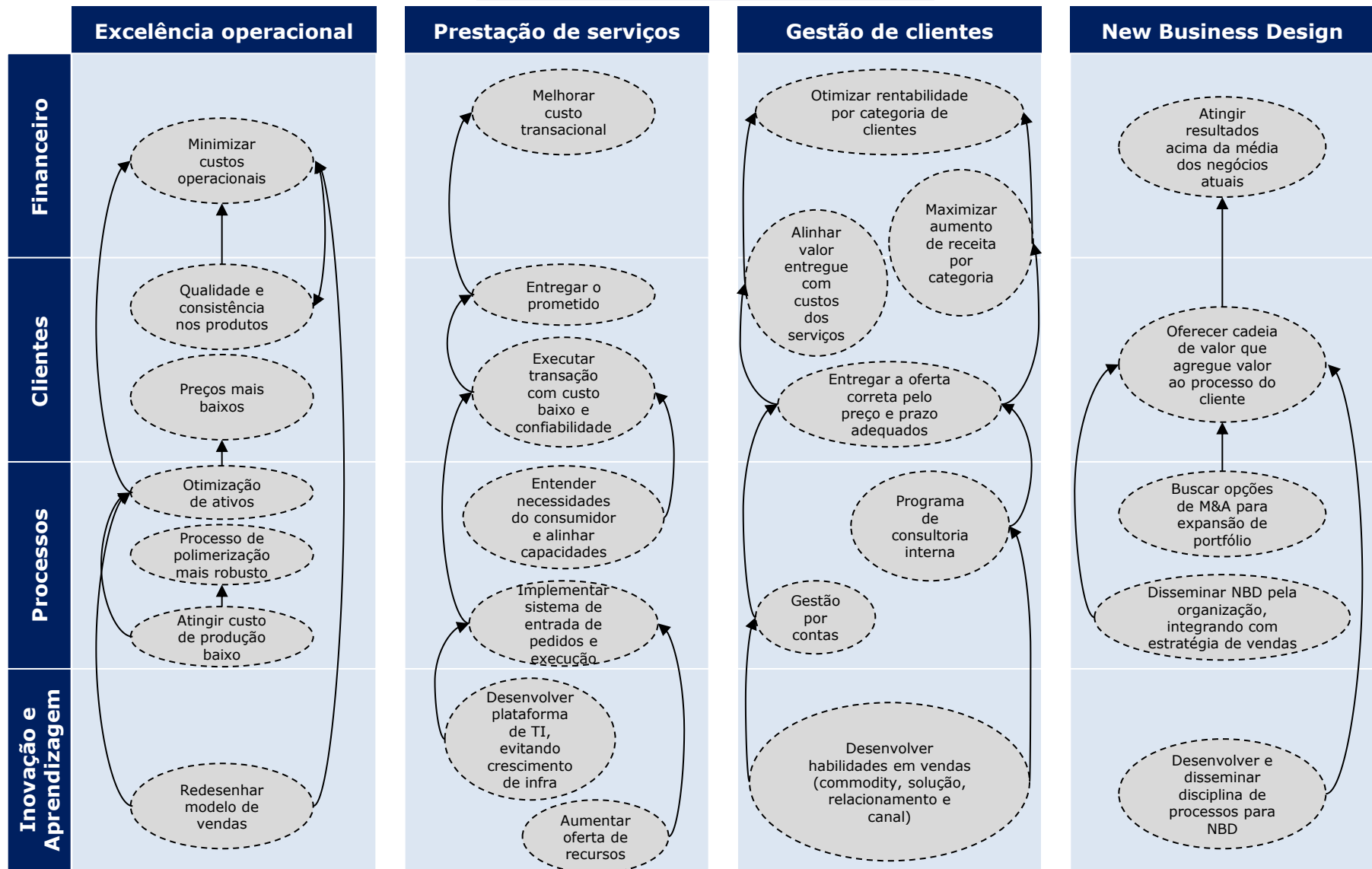


Balanced Scorecard – Exemplo de indicadores



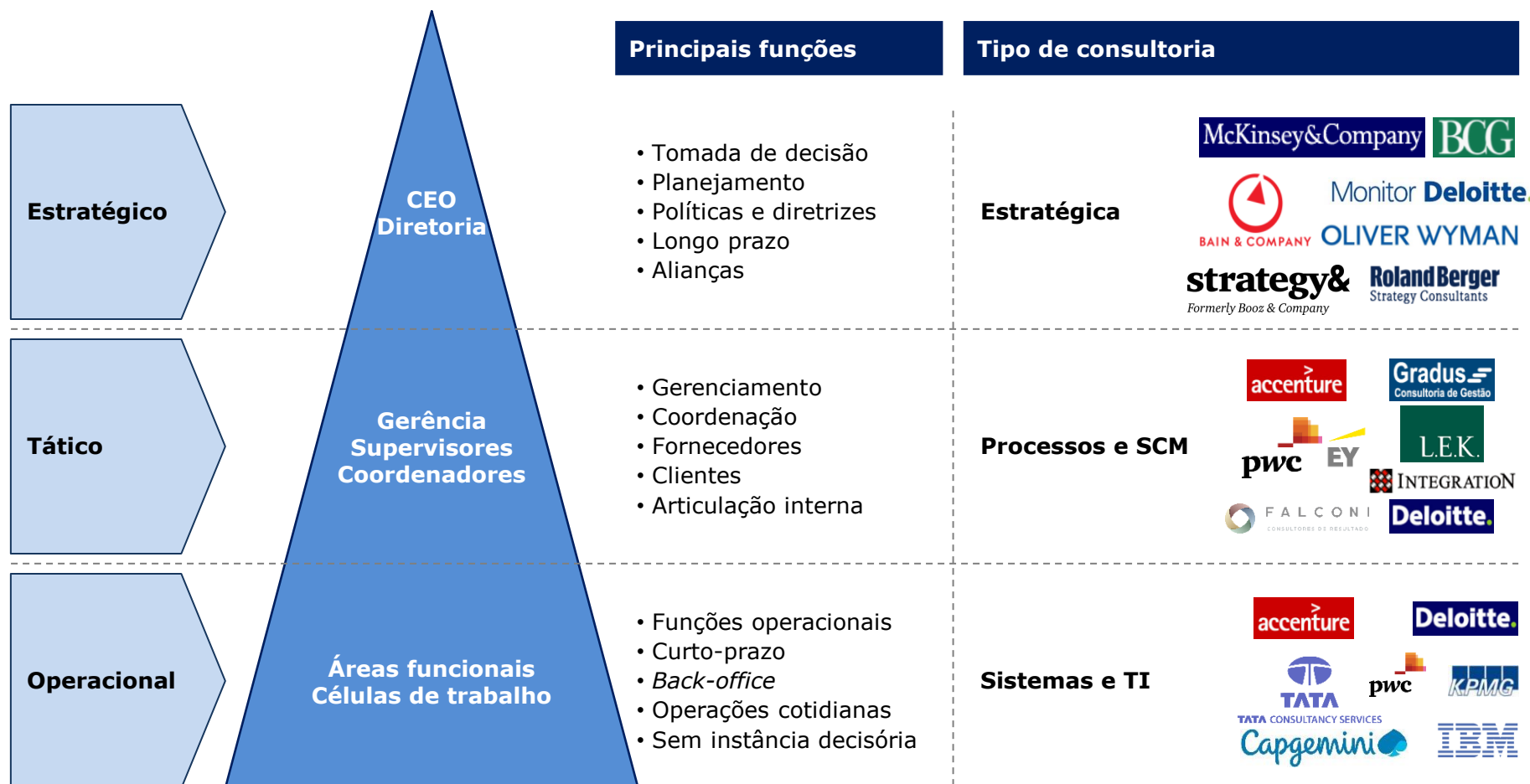
Mapa estratégico – Exemplo: Empresa de polímeros

Maximizar valor para o acionista



Empresas podem acessar recursos externos

As consultorias prestam serviços ao longo de toda cadeia hierárquica, suportando a tomada de decisões e realizando transformações em todas esferas das organizações



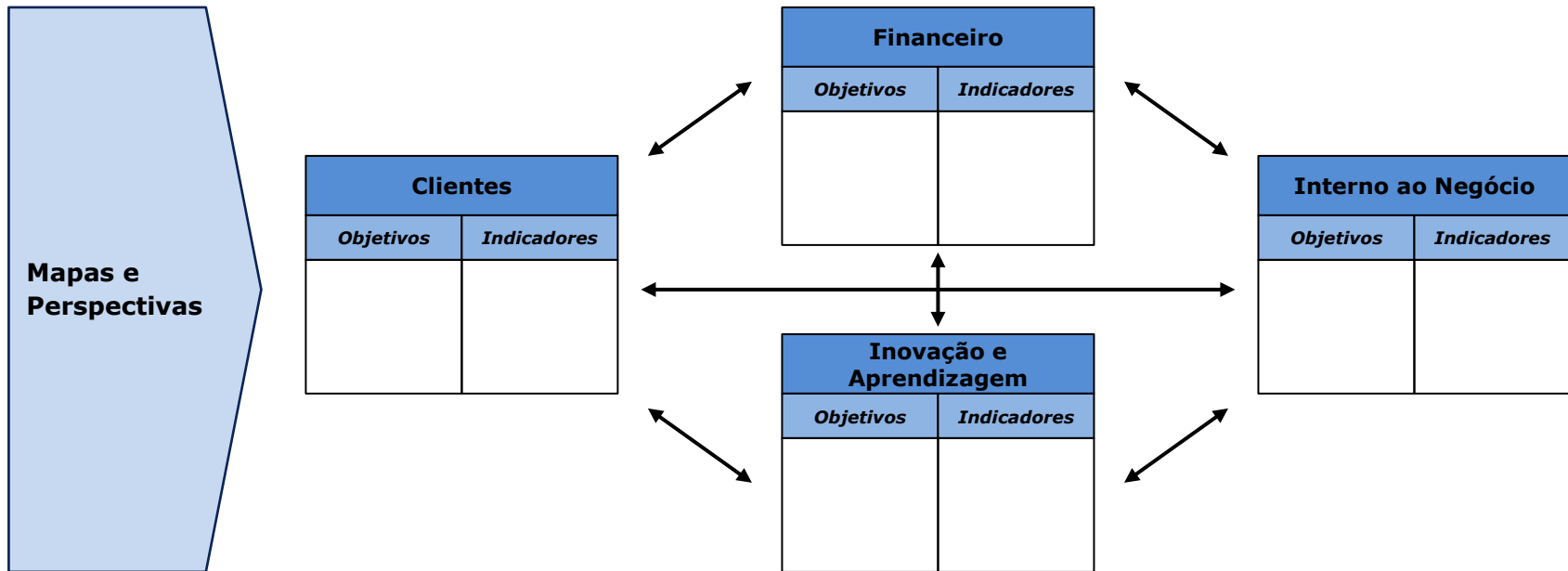
Exercício – Pense como seriam desdobrados os indicadores

Você é o novo CEO da Kodak e deverá planejar um BSC para que a empresa consiga monitorar as principais ações que levarão a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.



Missão

We plan to **grow more rapidly than our competitors** by providing customers with the solutions they need to capture, store, process, output and communicate images anywhere, anytime. **We will derive our competitive advantage by delivering differentiated, cost-effective solutions, including consumables, hardware, software, systems and services, quickly and with flawless quality.**



CSR é um processo com o objetivo de incluir a responsabilidade da empresa em suas ações e incentivar o impacto positivo de suas atividades sobre o meio ambiente, consumidores, empregados, comunidades e todos os outros membros da sociedade.

Exemplos

Nacionais

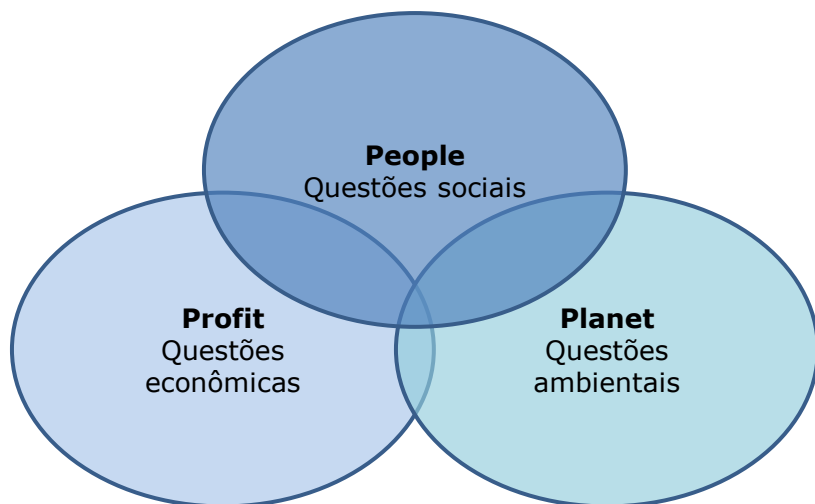


Internacionais



O TBL carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas respectivas atividades, processos e produtos.

Conceitual – 3Ps



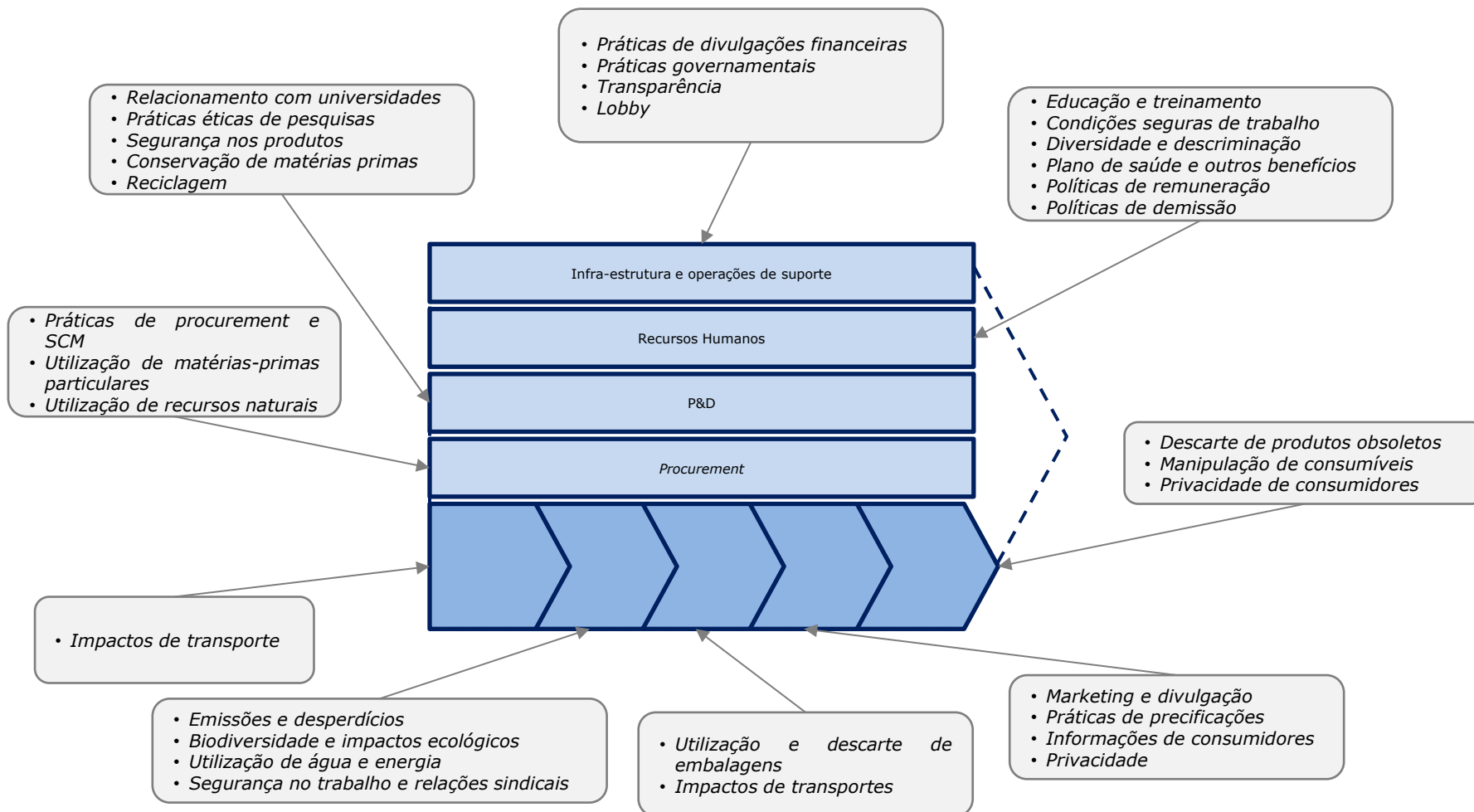
Detalhes

- **People:** Refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Além de salários justos e estar adequado à legislação trabalhista, é preciso pensar em outros aspectos como o bem estar dos seus funcionários, propiciando, por exemplo, um ambiente de trabalho agradável, pensando na saúde do trabalhador e de sua família. Além disso, é imprescindível ver como a atividade econômica afeta as comunidades ao redor.
- **Planet:** Refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade. Aqui, assim como nos outros itens, é importante pensar no curto, médio e longo prazo. A empresa ou a sociedade deve pensar em formas de amenizar os impactos ambientais e compensar o que não é possível amenizar.
- **Profit:** Trata-se do lucro. É resultado econômico positivo de uma empresa. Quando se leva em conta o TBL, essa perna do tripé deve levar em conta os outros dois aspectos.

Não há um padrão universalmente aceito de medidas utilizadas para cada questão tratada no TBL, pois dá abertura a que diversos tipos de organizações, como governos, empresas e terceiro setor, decidam a maneira mais adequada de medir seus impactos econômicos, sociais e ambientais.

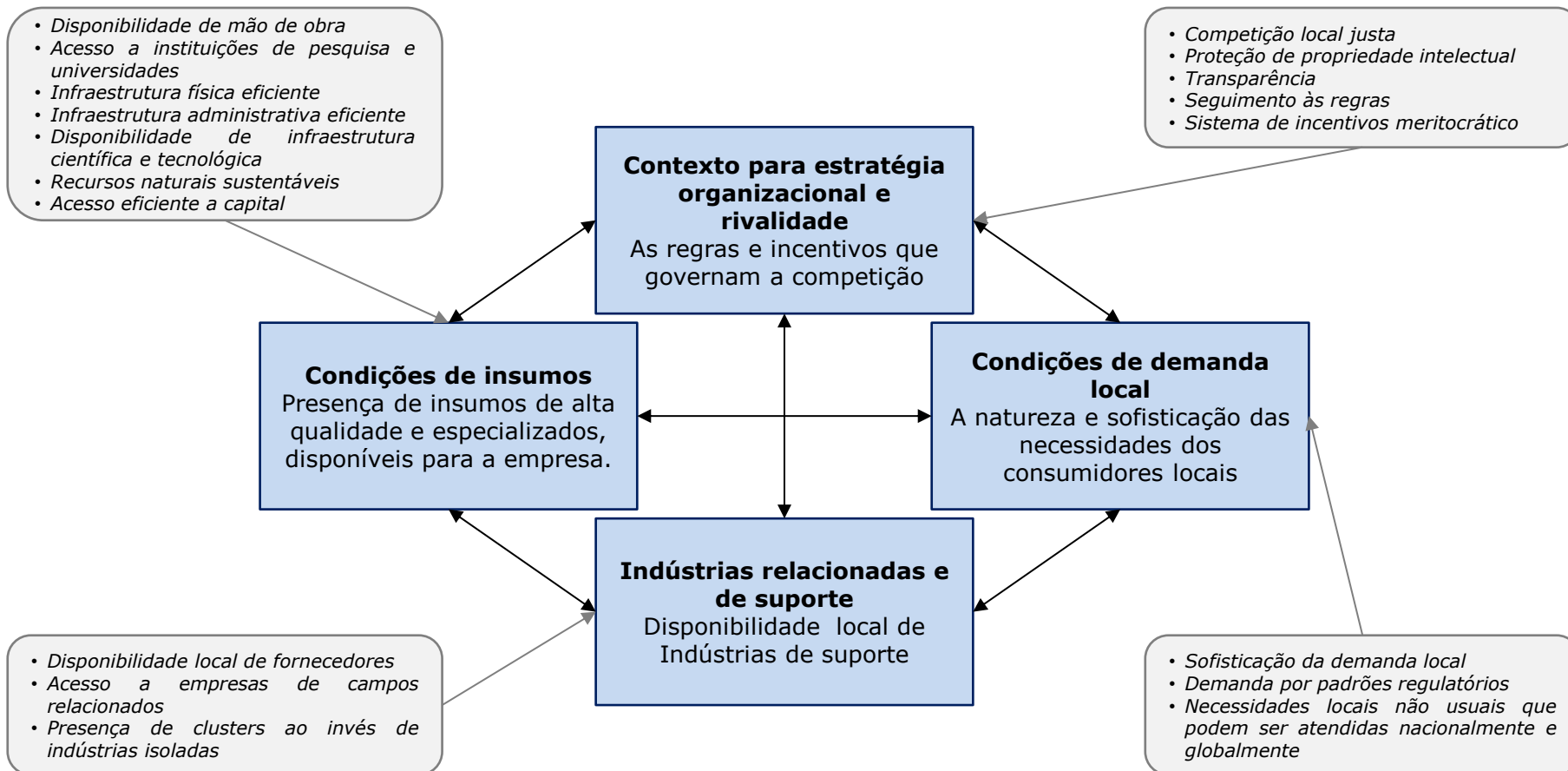
A interdependência da empresa e da sociedade pode ser analisada com as mesmas ferramentas de desenvolvimento estratégico. Desta forma, a empresa pode alinhar suas atividades de CSR à estratégia da empresa.

Mapeando o impacto social da cadeia de valor



A interdependência da empresa e da sociedade pode ser analisada com as mesmas ferramentas de desenvolvimento estratégico. Desta forma, a empresa pode alinhar suas atividades de CSR à estratégia da empresa.

Análise pelo *diamond framework*



CSV pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoraram a competitividade da organização enquanto avança as condições econômicas e sociais na comunidade em que opera.

	CSR	CSV
Diferença entre CSR e CSV	<ul style="list-style-type: none"> • Valores: fazer o bem 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores: benefícios econômicos e sociais relativos a custo
	<ul style="list-style-type: none"> • Cidadania, filantropia e sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor em conjunto entre empresa e comunidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Discreto ou em resposta a pressões externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado a competição
	<ul style="list-style-type: none"> • Separado da maximização de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado a maximização de lucro
	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda é determinada externamente e preferências pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda é específica da empresa e gerada internamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto limitado pela estrutura da empresa e orçamento do CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Realinhado com o orçamento da empresa
Exemplos	 	   

Apesar do conceito estar muito ligado a filantropia, atualmente existem outras formas das empresas praticarem o CSR em outras atividades que compõem a estratégia da empresa (CSV).

	Objetivos	Impacto	Benefícios
CSR como criador de valor	Inovação e promoção de modelos de negócios sustentáveis	Impacto relevante na estratégia e na operação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shared Value</i> • Promove competição e inovação • Promove modelos de negócios sustentáveis • Integra a empresa e a comunidade • Desenvolve capital humano • Incorpora na Estratégia Empresarial
CSR como gestão de risco	<i>Compliance</i>	Impacto médio na estratégia e na operação	<ul style="list-style-type: none"> • Mitiga impactos operacionais • Mitiga riscos operacionais • Suporta relações externas
CSR como filantropia	Fornecer fundos e habilidades	Impacto baixo na estratégia e na operação	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia e patrocínios • Benefícios de curto-prazo • Fontes de fundos limitados • Impacto diluído • Capacidades e outros ativos pouco aproveitados • Desalinhamento entre a estratégia do negócio e responsabilidade social • Resulta em impacto social mínimo

