

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

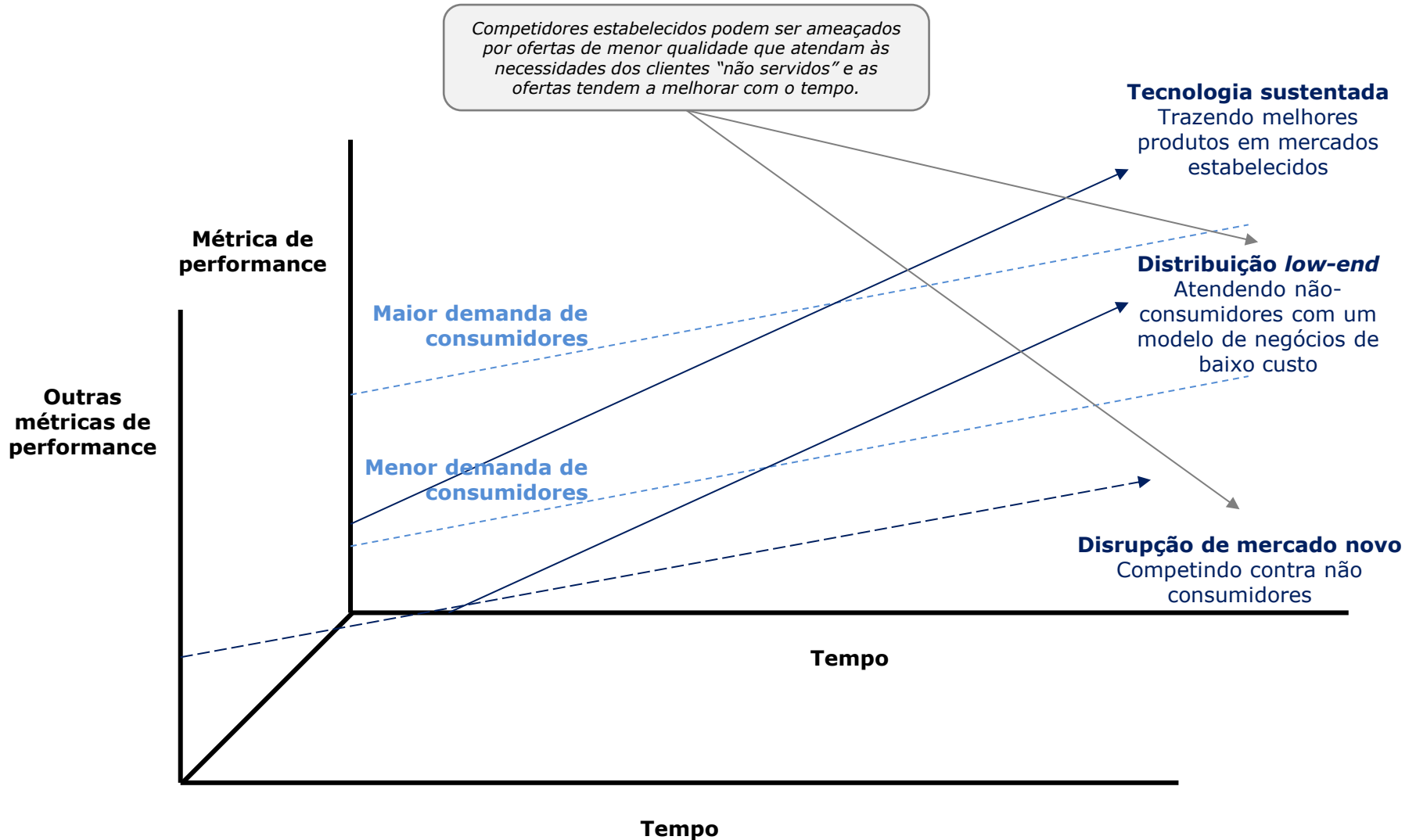
11ª Aula

Implementando a estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC)

12ª Aula

Corporate Social Responsibility (CSR) e *Shared Value*

Inovação disruptiva (Clayton Christensen) descreve um processo pelo qual um produto ou serviço tem aplicações iniciais simples, movendo-se rapidamente para grande parte do mercado e, eventualmente, deslocando concorrentes estabelecidos.



Contexto

Empresas buscam essas "inovações de sustentação" nos níveis mais altos de seus mercados, porque isso é o que historicamente tem ajudado a ter sucesso: através da adoção de preços mais elevados para os seus clientes mais exigentes e sofisticados no topo do mercado, as empresas conseguem a maior rentabilidade.

Inovação disruptiva – características e exemplos

Características nos estágios iniciais

- Margem bruta menor;
- Mercado-alvo restrito;
- Produtos / serviços mais simples;

Exemplos

Disrupção (mercado)	Inovação
DVDs	Mídias digitais
USB	Cloud Computing
Mainframes	PCs
Fotografia analógica	Fotografia digital
Tela de tubo	LCD
Telefone	VoIP

Casos nacionais



Casos internacionais



Empresas já estabelecidas em mercados tendem a não visualizar as oportunidades/ameaças, abrindo espaço para novas empresas.

Passos de implementação de uma inovação disruptiva

- **Empresa estabelecida desenvolve tecnologia disruptiva** - Muitas vezes, paradoxalmente, engenheiros em empresas estabelecidas desenvolvem tecnologias revolucionárias;
- **Empresa estabelecida mostra a inovação para clientes importantes** - Empresas mostram aos principais clientes as inovações. Como as inovações geralmente oferecem menor desempenho nos critérios que os clientes valorizam, normalmente eles não estão interessados;
- **Empresas estabelecidas engavetam a inovação disruptiva** - A empresa investe mais na manutenção das inovações, respondendo à demanda dos clientes, dando-lhes mais do que eles querem. A empresa se concentra na ameaça da concorrência de outras empresas servindo o mesmo mercado, não a ameaça de inovadores disruptivos;
- **Novas empresas se formam e encontram mercados para as tecnologias disruptivas.** Startups disruptivas concentrar-se em novos clientes, não em clientes das empresas líderes. Por tentativa e erro, os inovadores encontram aplicações para os seus novos produtos.
- **Inovadores disruptivos sobem na cadeia** - Uma vez estabelecidos em seus mercados bases, eles melhoraram suas tecnologias e iniciam o movimento para cima no mercado. Clientes que inicialmente rejeitavam a inovação disruptiva de baixo desempenho eventualmente a adotam. Isso ocorre porque as inovações sustentadoras da empresa antiga melhoraram o produto além das necessidades do mercado, o que acarreta em elevação do preço. Enquanto isso, os inovadores disruptivos melhoraram seu produto o suficiente para atender às necessidades do usuário, geralmente por um preço muito mais baixo.
- **Empresas estabelecidas entram no mercado como retardatários e falham** - Normalmente, quando as empresas estabelecidas entram em um mercado, os inovadores disruptivos já alcançaram a liderança.



Existem dois tipos de estratégia: estratégias estruturalistas, que assumem que o ambiente de operação é dado, e estratégias reconstrucionistas, que buscam moldar o ambiente.

Estruturalista é mais adequado quando

- Condições estruturais do mercado são atrativas e a organização tem os recursos e capacidades necessários para se colocar em posição favorável;
- Condições estruturais do mercado não são tão atrativas, porém a organização tem os recursos e capacidades necessários para se colocar em melhor posição que seus competidores;
- A organização tem um viés para a defesa de posições estratégicas atuais e uma relutância em se aventurar em território desconhecido.

Reconstrucionista é mais adequado quando

- Condições estruturais do mercado são atrativas, mas os competidores estão bem posicionados e a organização não tem os recursos e capacidades necessários para superá-los;
- Condições estruturais do mercado não são atrativas e trabalham contra a estrutura de recursos e capacidades da organização;
- A organização tem uma orientação para inovação e disposição para buscar novas oportunidades de mercado.



Caso as condições estruturais do mercado não direcionarem para um tipo ou outro de estratégia, o melhor a se fazer é manter a estrutura de tomada de decisão estratégica da organização (seu DNA).

Definição

Qualquer que seja a escolha, uma estratégia de sucesso depende do desenvolvimento e alinhamento de três proposições: (1) uma proposição de valor que atrai os compradores, (2) uma proposição de lucro que habilita a empresa a ganhar dinheiro com a proposta de valor, e (3) uma proposta que motiva as pessoas que trabalham para (ou com) a empresa para executar a estratégia. As duas abordagens divergem no alinhamento das proposições.

Alinhamento de proposições

Proposição de valor

O problema que o cliente resolve com a oferta menos o valor que foi pago.

Proposição de lucro

A receita que a organização recebe da oferta menos os custos de produzir e entregá-la.

Proposição de pessoas

As motivações positivas e incentivos oferecidos para as pessoas suportarem a implementação da estratégia.

Abordagem estruturalista

O alinhamento das três proposições estratégicas busca diferenciação ou baixo custo.

Abordagem reconstrucionista

O alinhamento das três proposições estratégicas busca diferenciação e baixo custo simultaneamente.

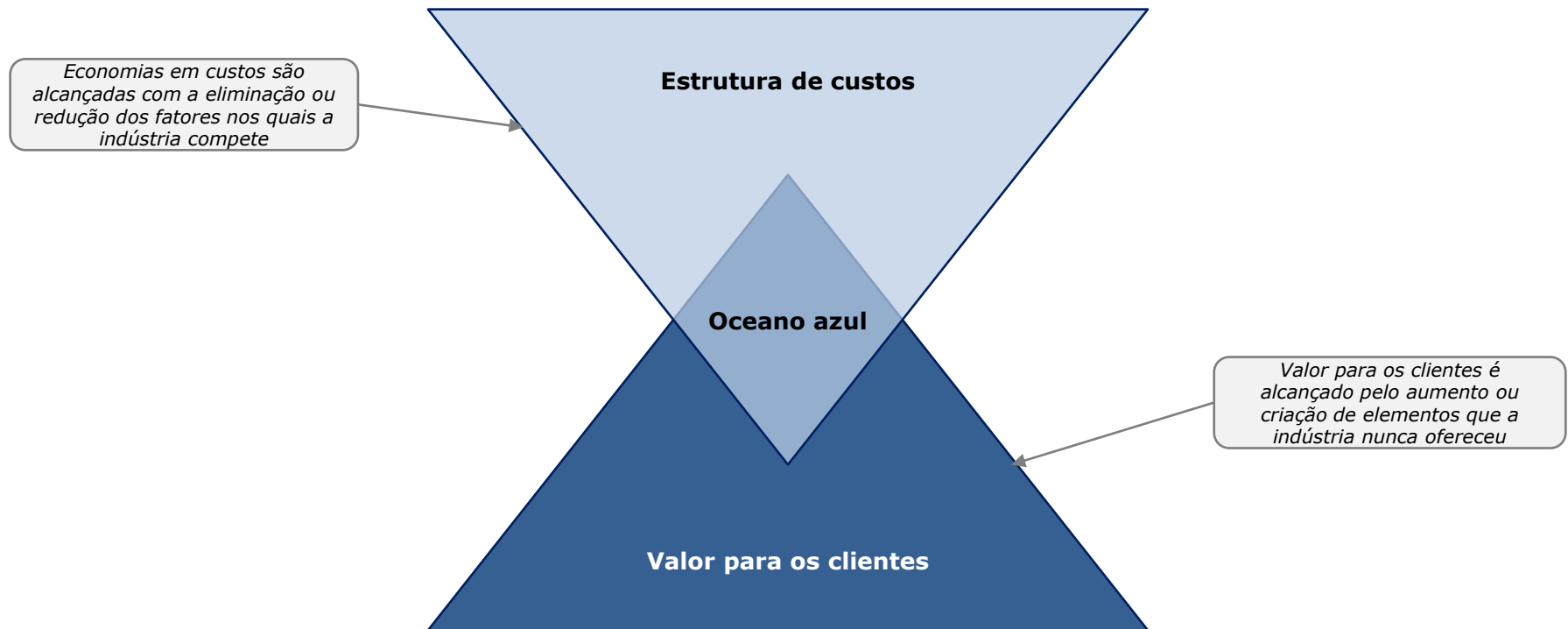
É possível buscar baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo?

Competir em indústrias estabelecidas (oceanos vermelhos) torna difícil a sustentação de alta performance das organizações. A oportunidade real é criar oceanos azuis de espaços de mercado inexplorados.

	Oceanos vermelhos	Oceanos azuis
Onde competir	Competir em espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Objetivo	Vencer a competição.	Fazer a competição irrelevante.
Demanda	Explorar demanda existente.	Criar e capturar nova demanda.
Estrutura de custo	Fazer o trade-off entre valor/custo.	Quebrar o trade-off entre valor/custo.
Escolha estratégica	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com a escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com a escolha estratégica de diferenciação e baixo custo.

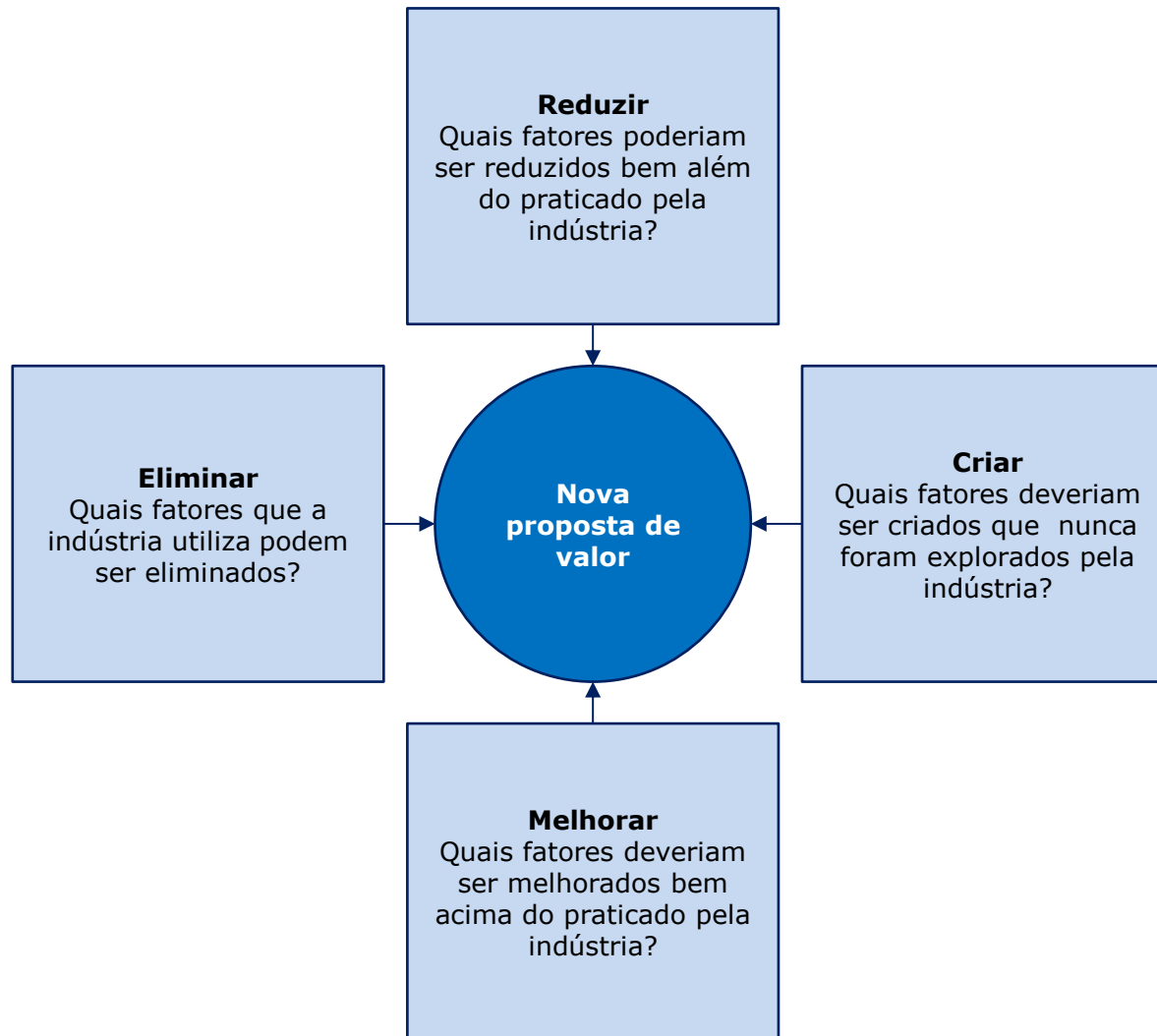
Um oceano azul é criado na região onde as ações de uma empresa favoravelmente afetam tanto a estrutura de custos e sua proposta de valor para os clientes.

Inovação de valor



Framework: 4 ações

Para criar uma nova proposta de valor para o cliente, buscando tanto diferenciação e redução de custos, foi desenvolvido o *four actions framework*.



Exemplos

Wii

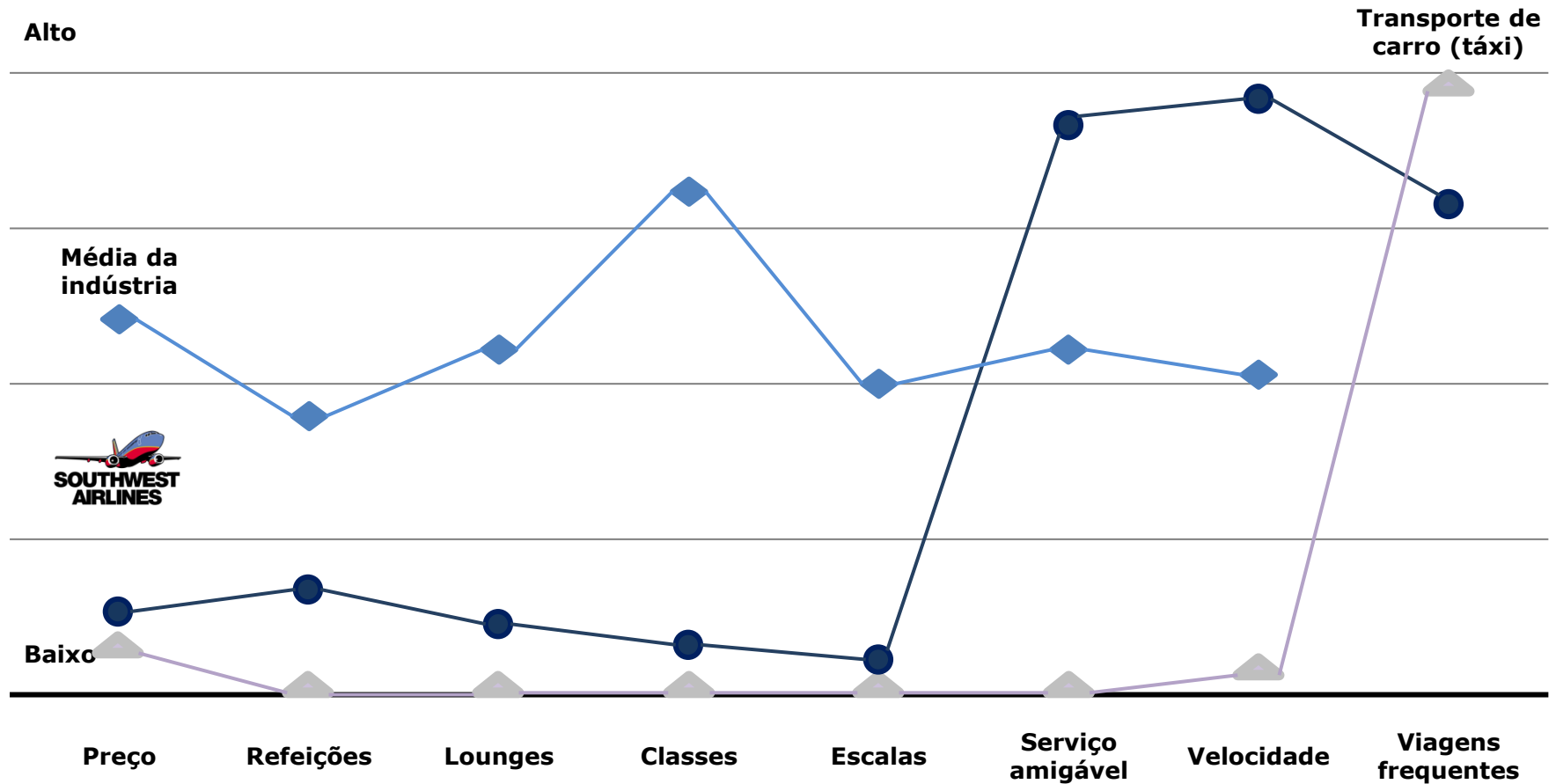


CIRQUE DU SOLEIL



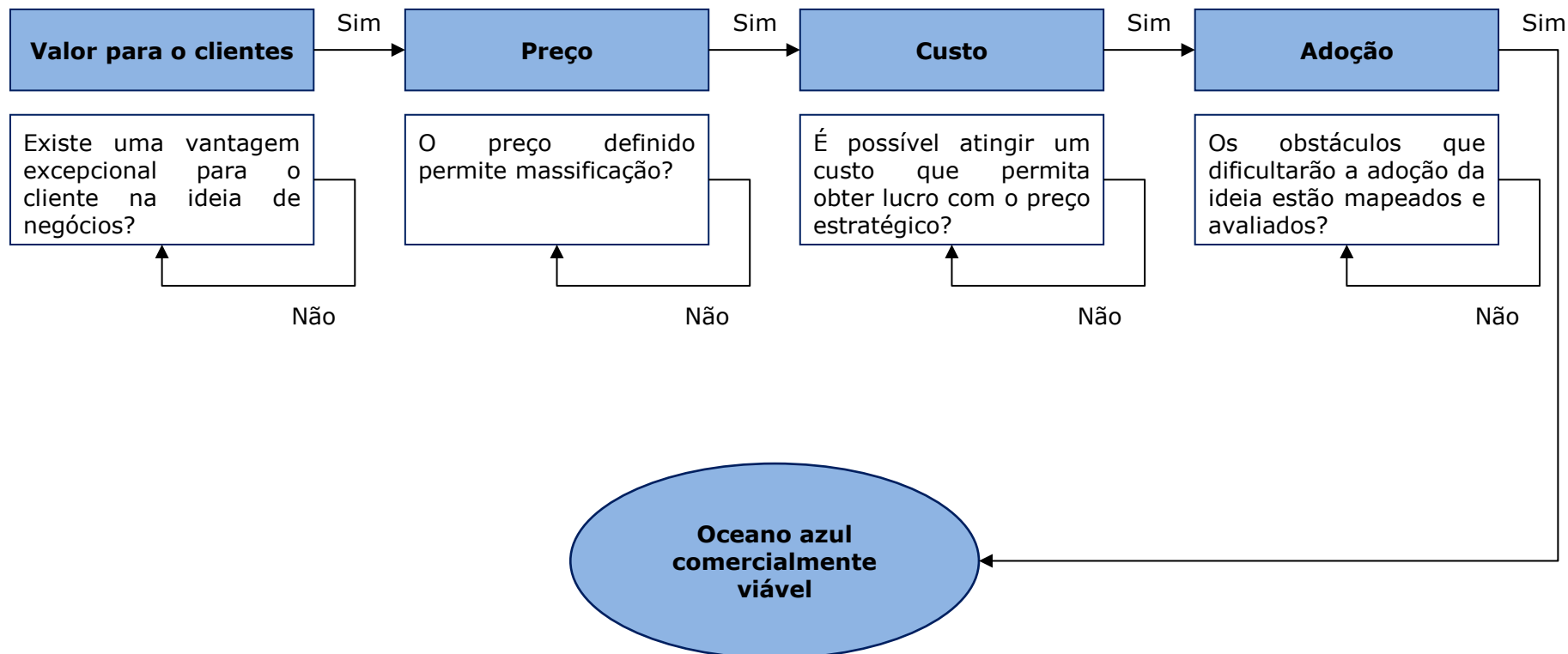
O *strategy canvas* é uma ferramenta visual para analisar a curva de valor da indústria e da nova proposta de valor. Ela ajuda a entender quais os fatores que podem ser reduzidos ou eliminados e quais deveriam ser melhorados ou criados.

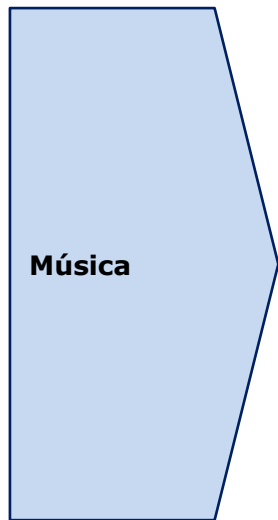
Caso Southwest



Após identificar os fatores fundamentais para criação de futuros oceanos azuis, é necessário desenvolver um modelo de negócios robusto para garantir a lucratividade da nova ideia.

Sequência estratégica correta





Papel higiênico

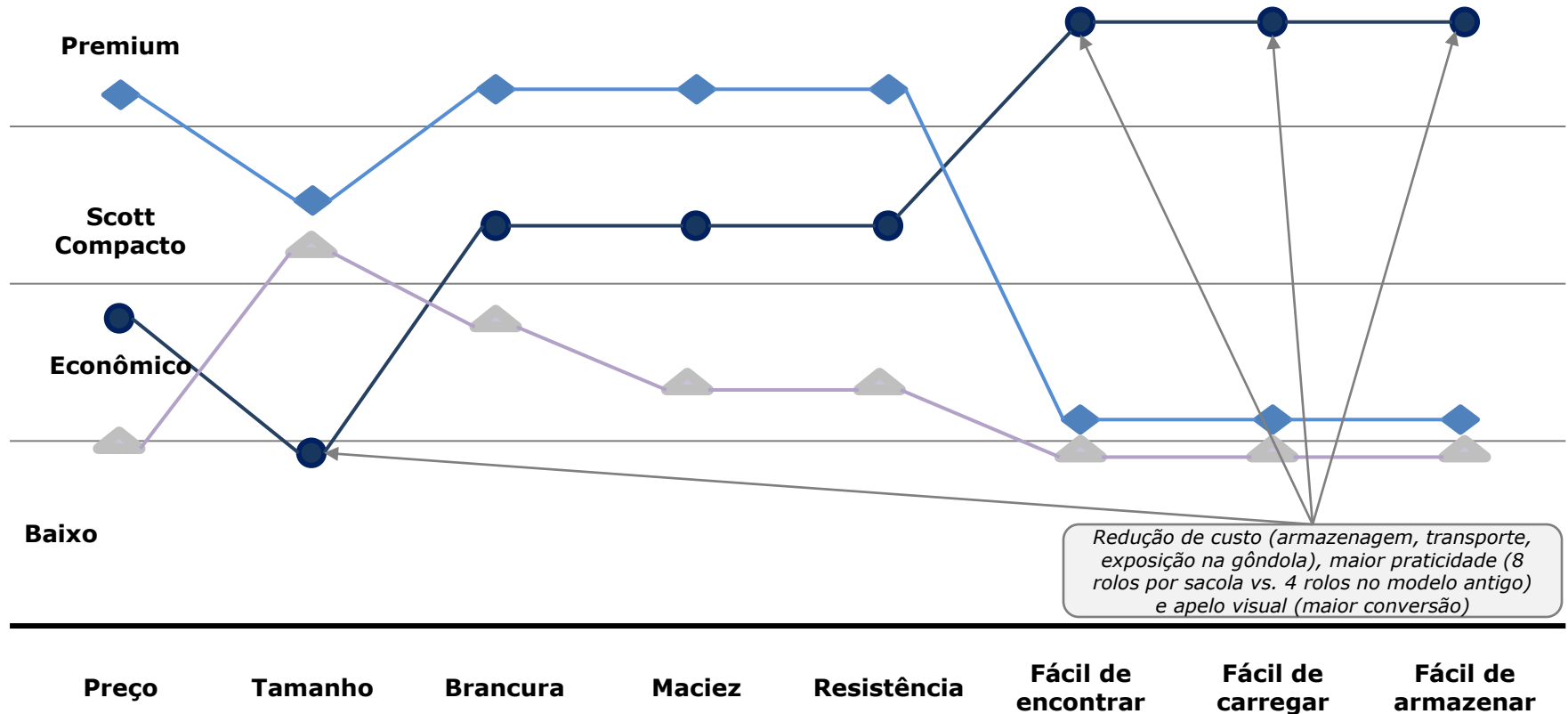


Novo SCOTT
COMPACTO

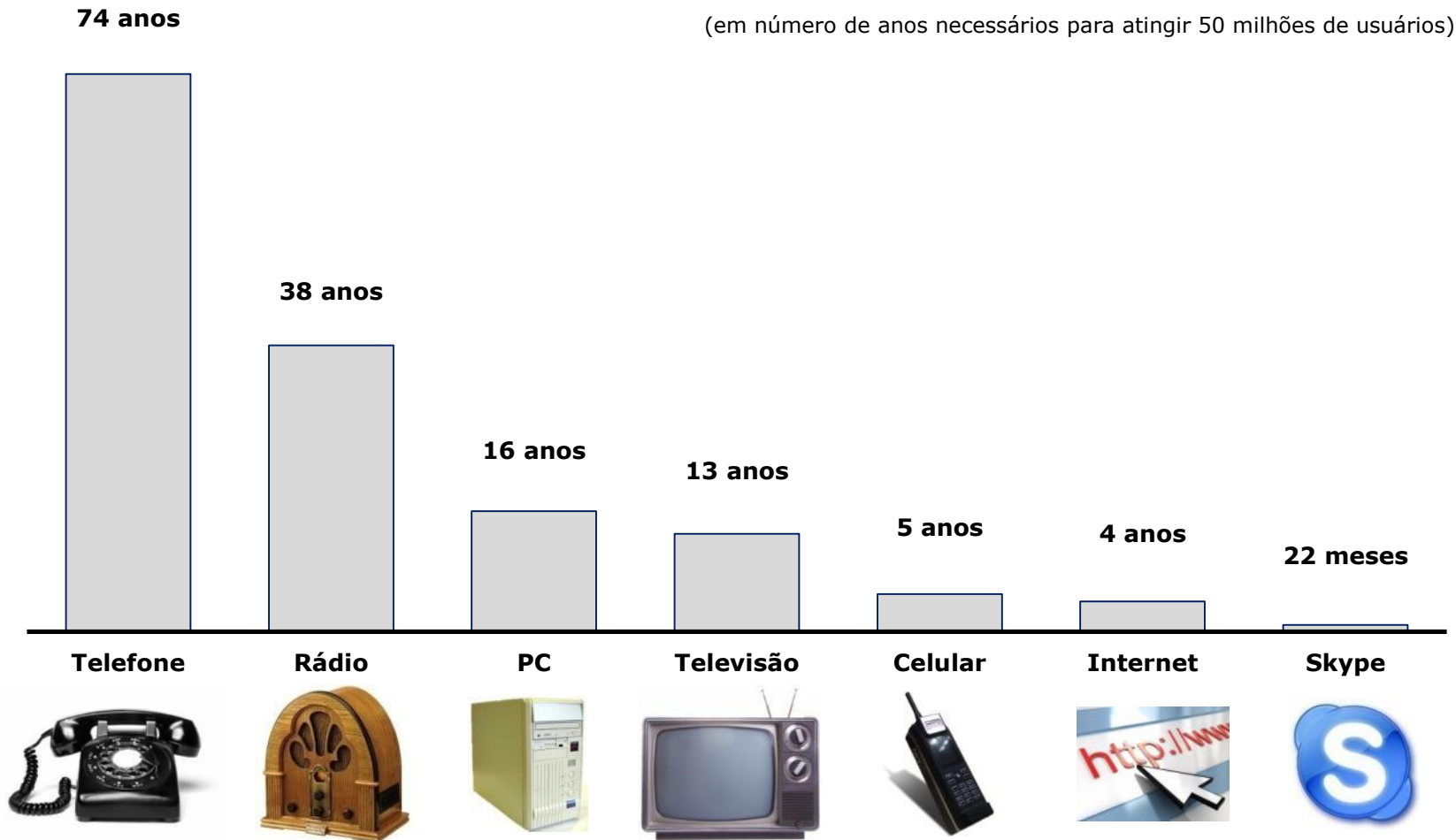


"É só apertar para
descompactar o rolo e
está pronto para usar!"

Alto



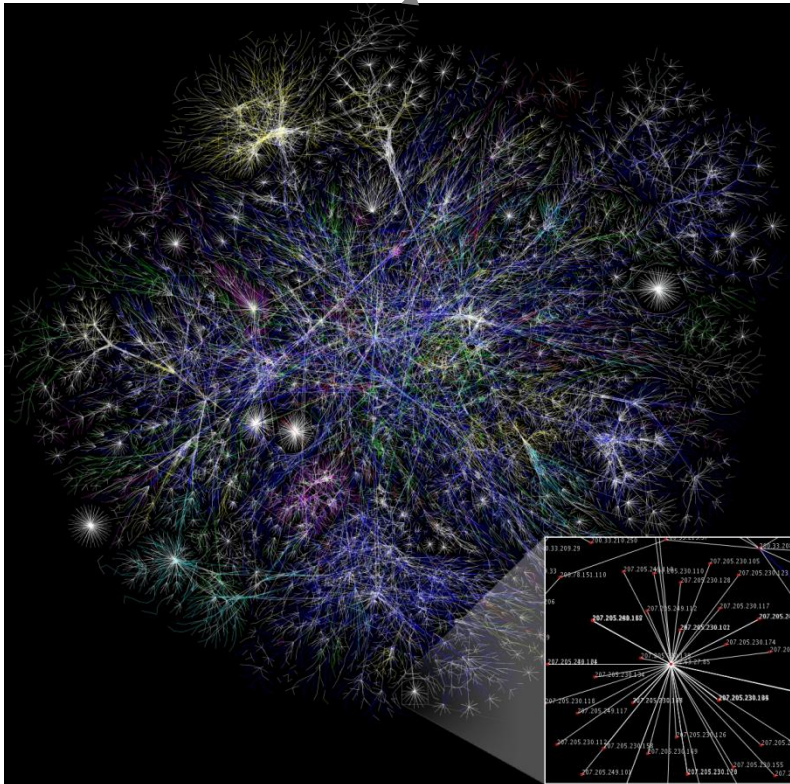
Na era da informação, a velocidade de criação e adoção de novidades está cada vez maior.



Definição

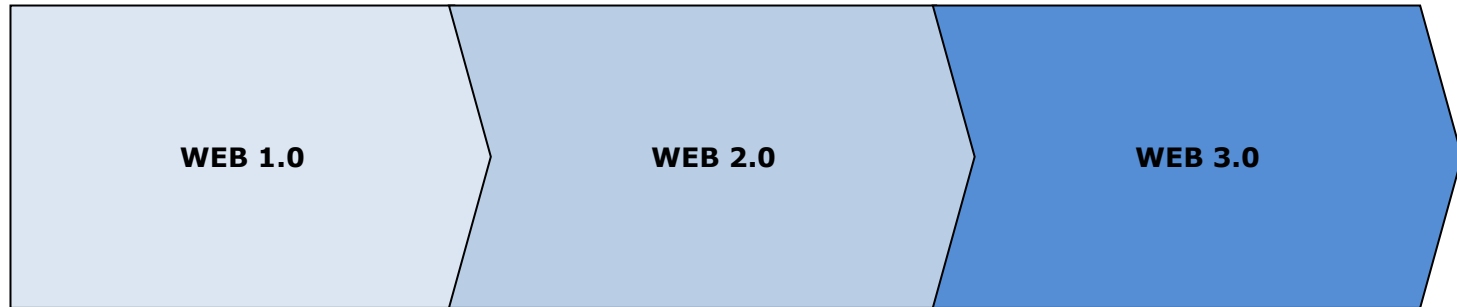
Internet é um sistema global de redes de computadores interconectados que utilizam o protocolo de comunicação TCP/IP para servir bilhões de usuários no mundo todo.

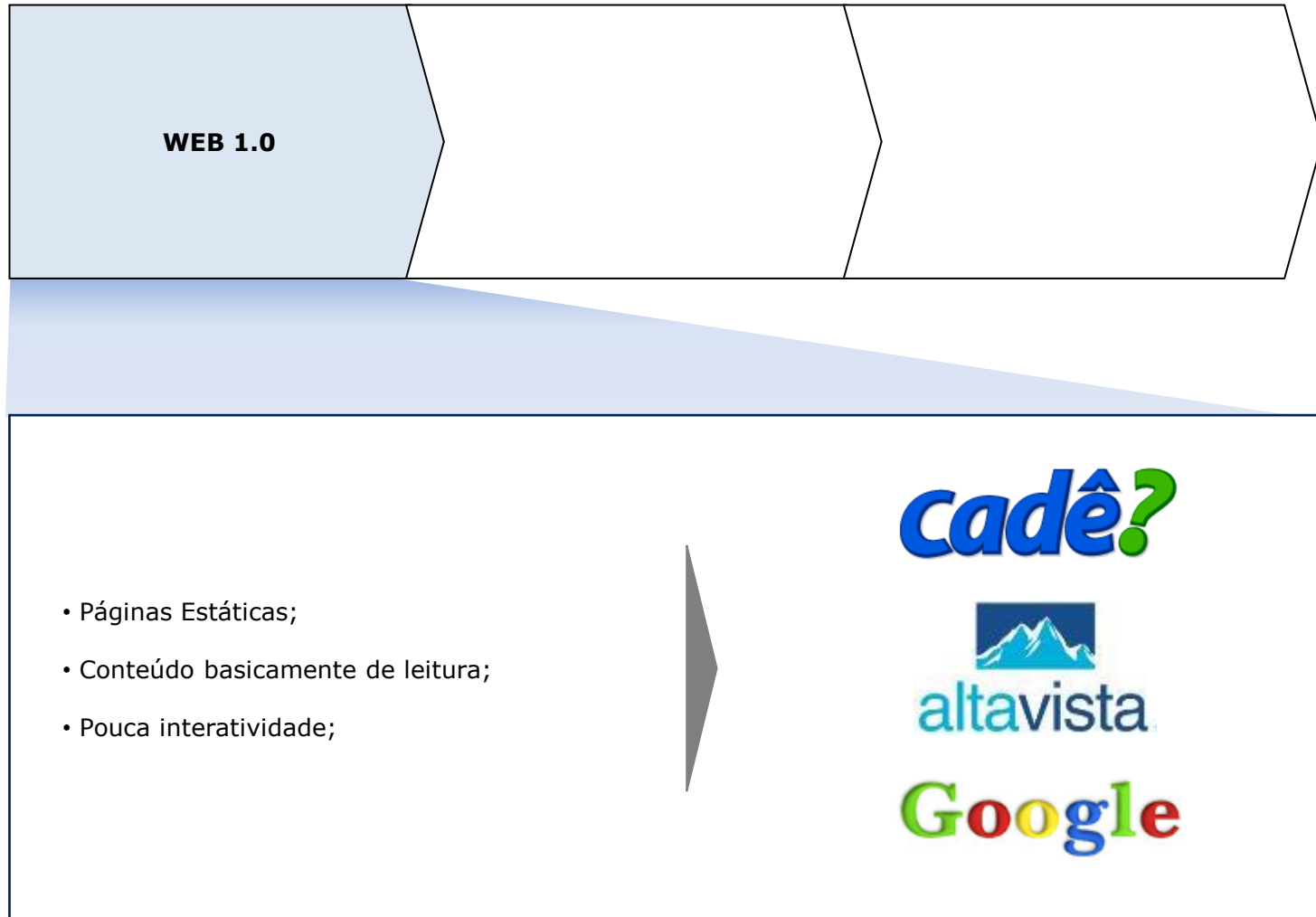
A rede



A nuvem











Cinco forças de Porter - influências

Novos entrantes

- Reduz a barreira de entrada, dada a maior facilidade de acesso ao mercado consumidor;
- Aplicações de internet são copiadas com certa facilidade;

Fornecedores

- Internet facilita o contato com diversos fornecedores;
- Fornecedores conseguem alcançar o consumidor final mais facilmente;

Rivalidade Interna

- Reduz a diferença entre os concorrentes, dada a dificuldade de manter produtos/serviços proprietários;
- Migração da competição para o preço;
- Aumenta o mercado, aumentando o número de competidores;

Consumidores

- Possibilidade de pesquisa rápida por várias empresas, aumentando seu poder de barganha;
- Redução do custo de mudança;

Substitutos

- Como a internet melhora a eficiência do mercado, o próprio mercado pode se expandir para novos entrantes;
- A velocidade de criação de novos produtos pode criar substitutos de onde menos se espera;

Sítio Boa Terra



Produtor

Canal de Venda

Consumidor Final

Modelo tradicional



Modelo



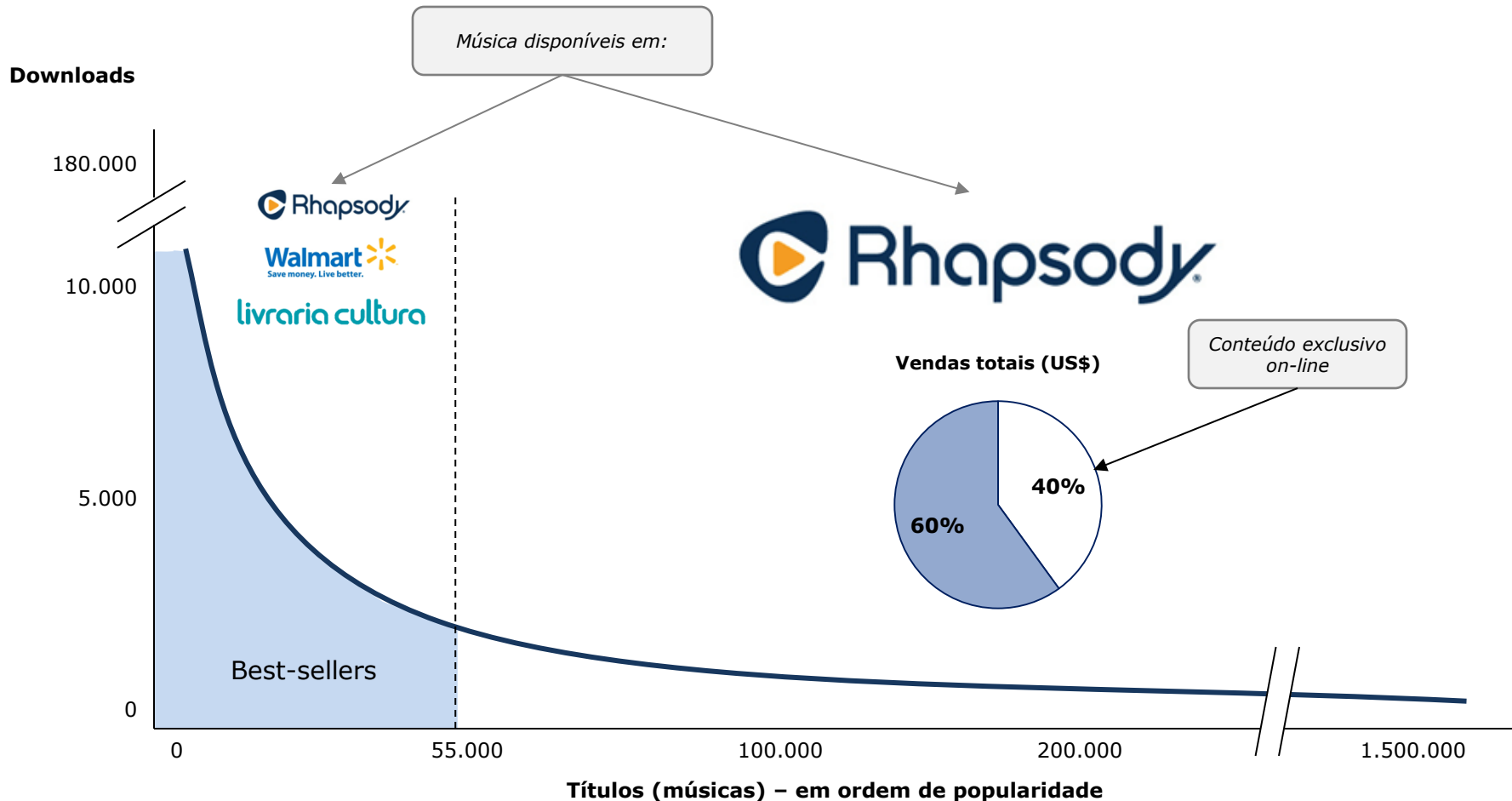
Controle de toda a cadeia, alcançando facilmente o consumidor final

A internet revolucionou o modo com que interagimos com o mundo, obrigando as empresas a inovarem seus modelos de negócios para se readaptarem ao novo cenário em que vivemos.

	Antigos líderes de mercado	Líderes na era da internet
Indústria fonográfica		
Locadoras de filmes		
Comercialização de livros		
Enciclopédias		

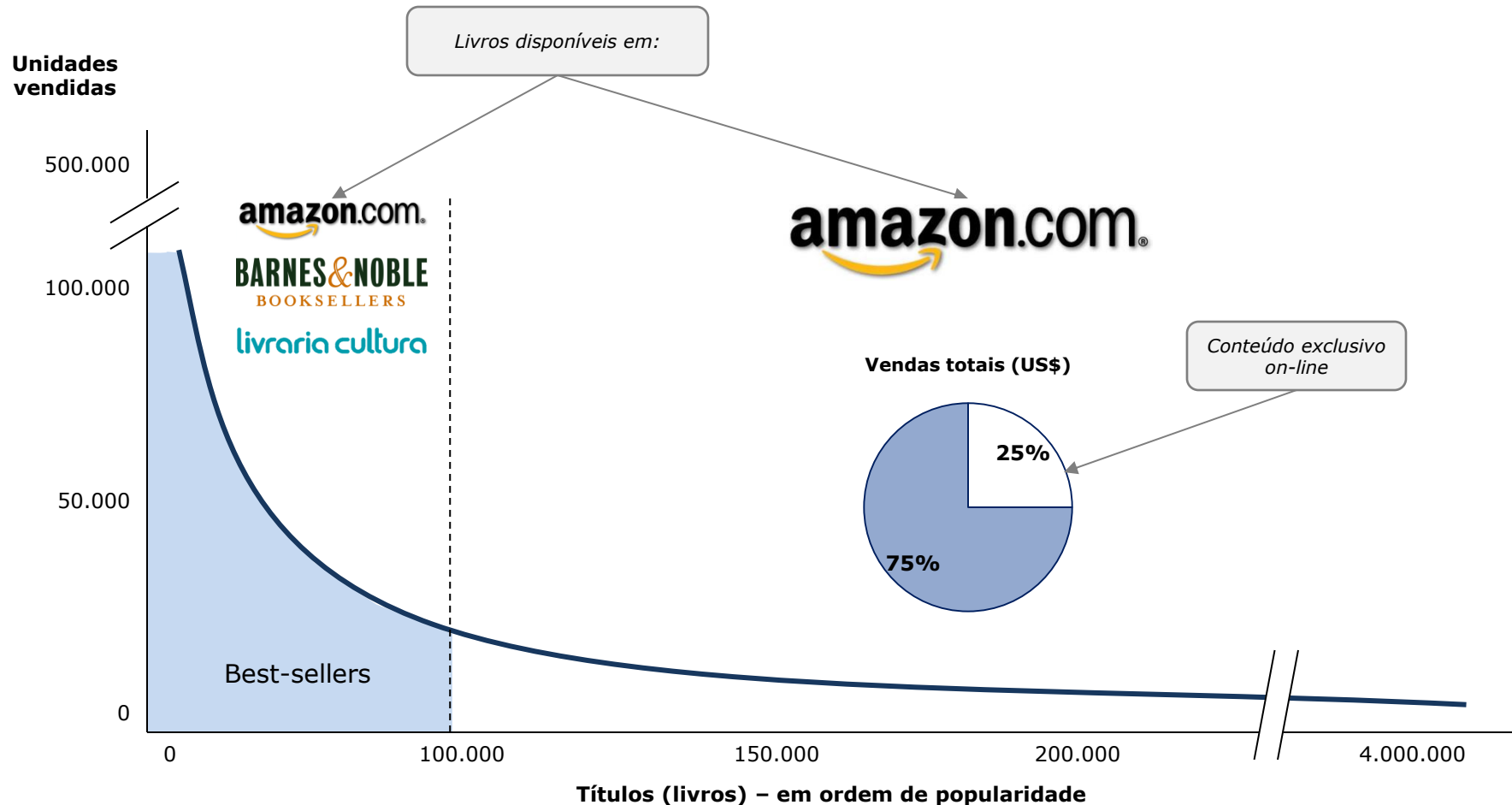
A popularização da internet permitiu o acesso de uma nova força de compra. O custo para alcançar os nichos se reduz rapidamente.

Exemplo 1 – Regra 80/20



A popularização da internet permitiu o acesso de uma nova força de compra. O custo para alcançar os nichos se reduz rapidamente.

Exemplo 2 – Regra 80/20



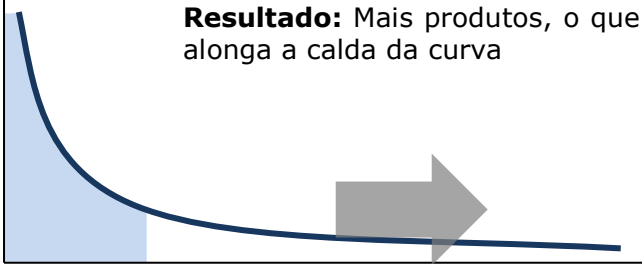

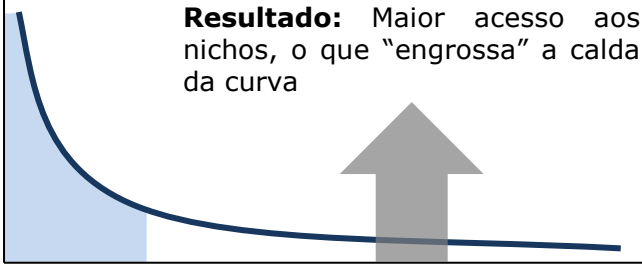

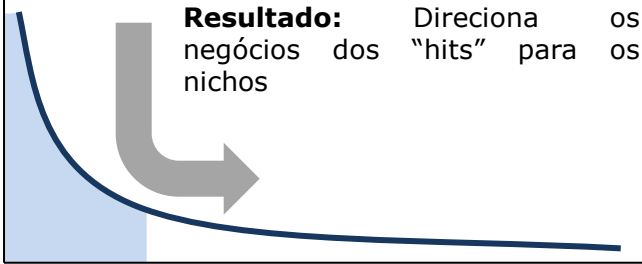

A internet reduziu significativamente o custo de alcançar nichos inexplorados anteriormente, criando oportunidades de negócios.

Premissas para a Era da Internet

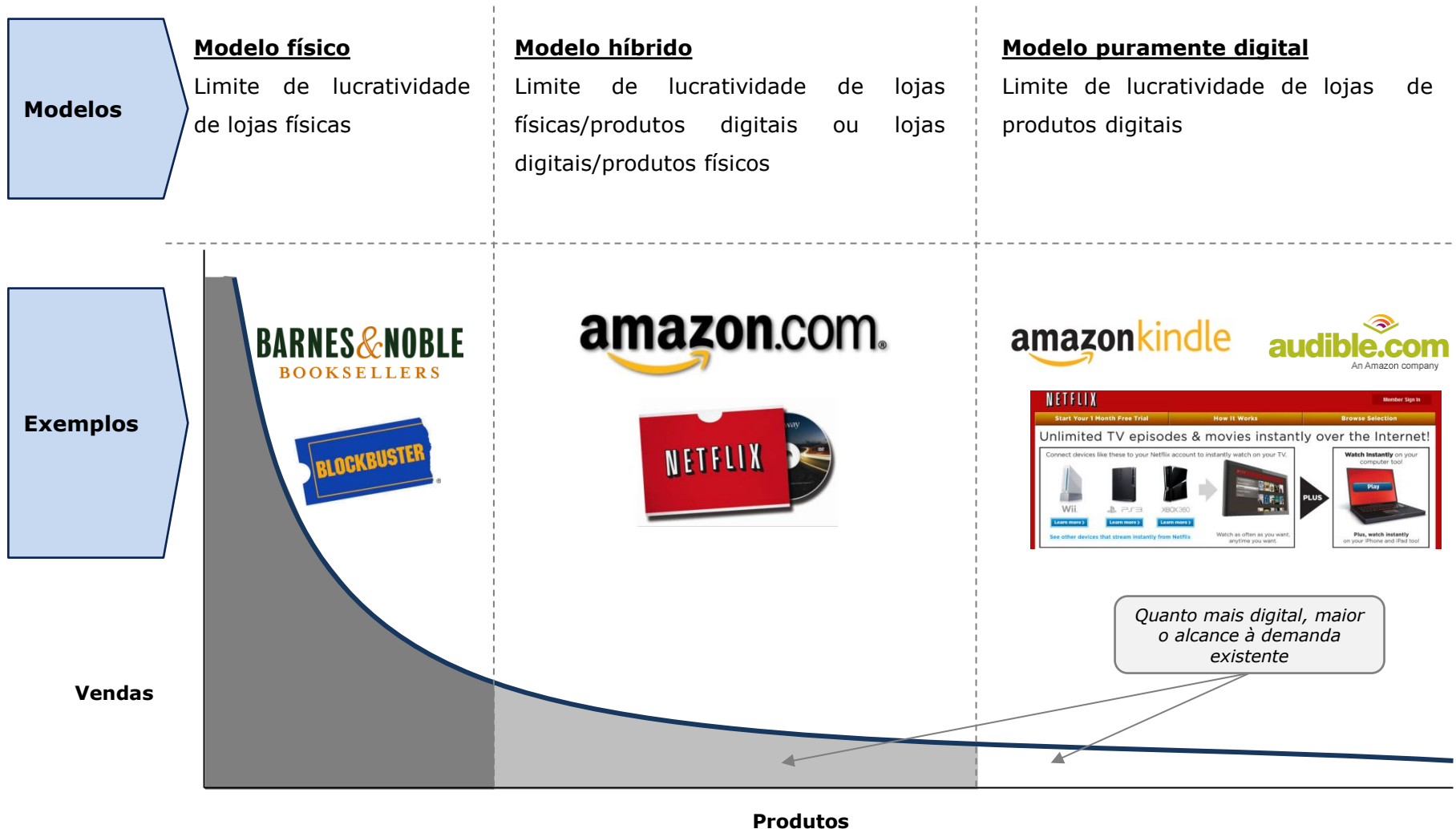
- Existem mais produtos para nichos de mercado do que os "hits";
- O custo de alcançar os nichos está se reduzindo rapidamente;
- Não basta apenas uma oferta completa de produtos, é necessário a existência de filtros que possam direcionar a demanda aos nichos;
- Ao percorrer a curva, percebe-se que o número de "hits" se torna menor, prevalecendo apenas os produtos de nichos;
- Mesmo sendo cada nicho menos rentável que os "hits", o conjunto de nichos pode competir com os "hits";
- Após esses fenômenos, a verdadeira curva de demanda aparece, com os "hits" dividindo a relevância com os nichos;

Forças atuantes na redução dos custos para alcançar nichos

- **Democratização das ferramentas de produção.**
Exemplo: o PC facilitou a produção de músicas e vídeos caseiros;
- **Democratização das ferramentas de distribuição.**
Exemplo: lojas virtuais;
- **Conexão entre oferta e demanda.**
Exemplo: sites de buscas;

	Efeito	Exemplos
Democratização das ferramentas de produção (produtores)	 <p>Resultado: Mais produtos, o que alonga a calda da curva</p>	
Democratização das ferramentas de distribuição (agregadores)	 <p>Resultado: Maior acesso aos nichos, o que "engrossa" a calda da curva</p>	
Conexão entre oferta e demanda (filtros)	 <p>Resultado: Direciona os negócios dos "hits" para os nichos</p>	

Na Era da Internet, podemos dividir os modelos de negócios pelo grau de digitalização.



Entender e trabalhar de forma eficiente com o “Long Tail” cria oportunidades do surgimento de novas formas de se fazer negócios.

Retail

amazon marketplace

Music

How to Get
YOUR
PODCAST
on Spotify



Travel

airbnb

O modelo do preço ZERO é sustentável?

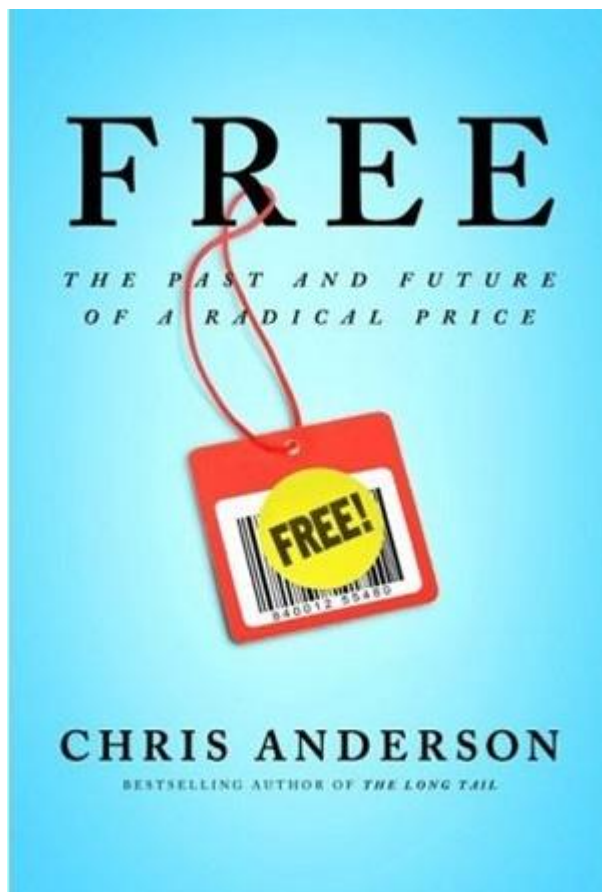
Modelos do preço zero

Ganhe um de graça e compre os demais;

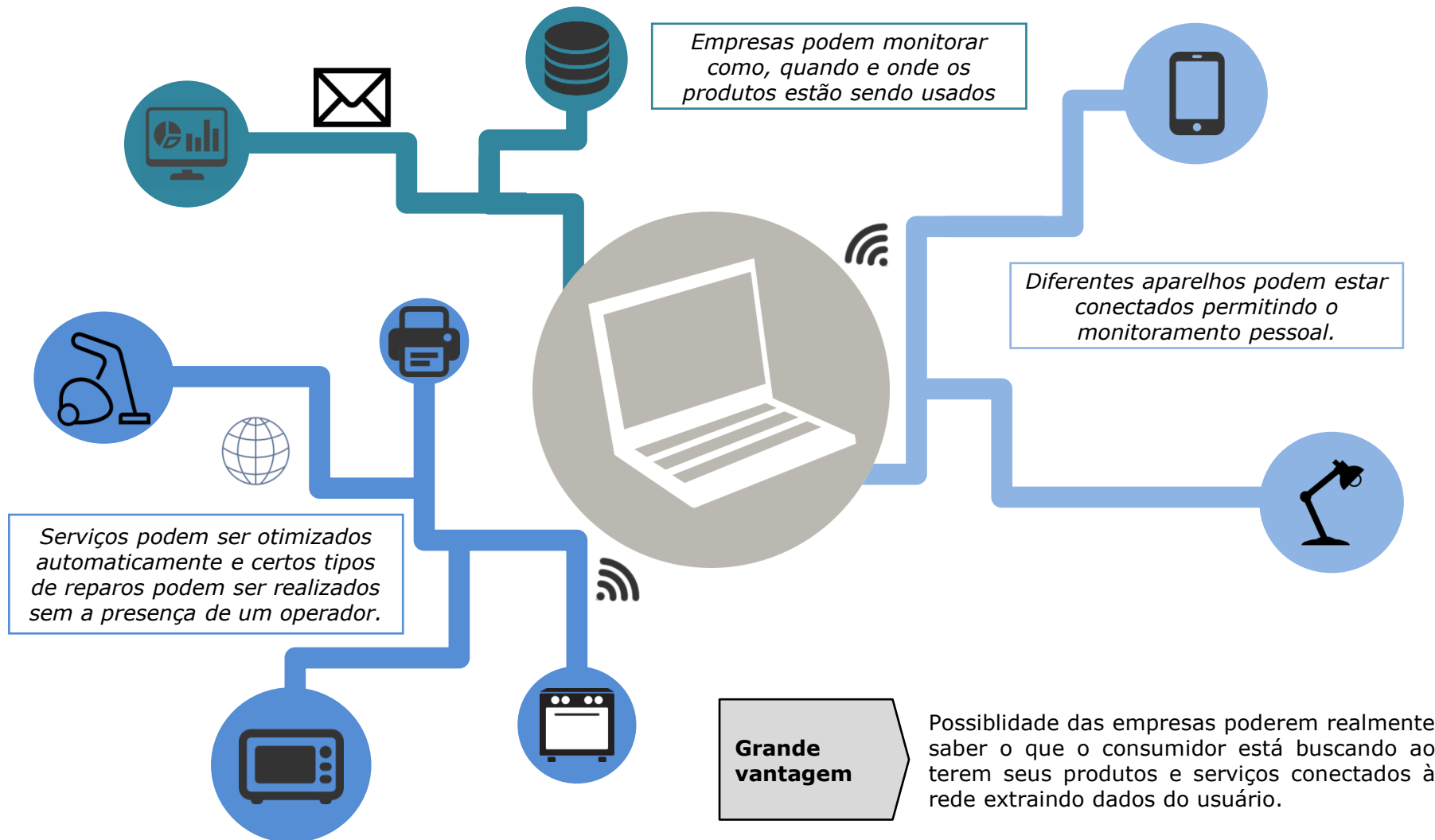
Usuário de graça e receita via propaganda, patrocínios e mídia paga;

Alguns pagam pela versão full, os demais utilizam a versão limitada de graça (freemium);

Exemplos



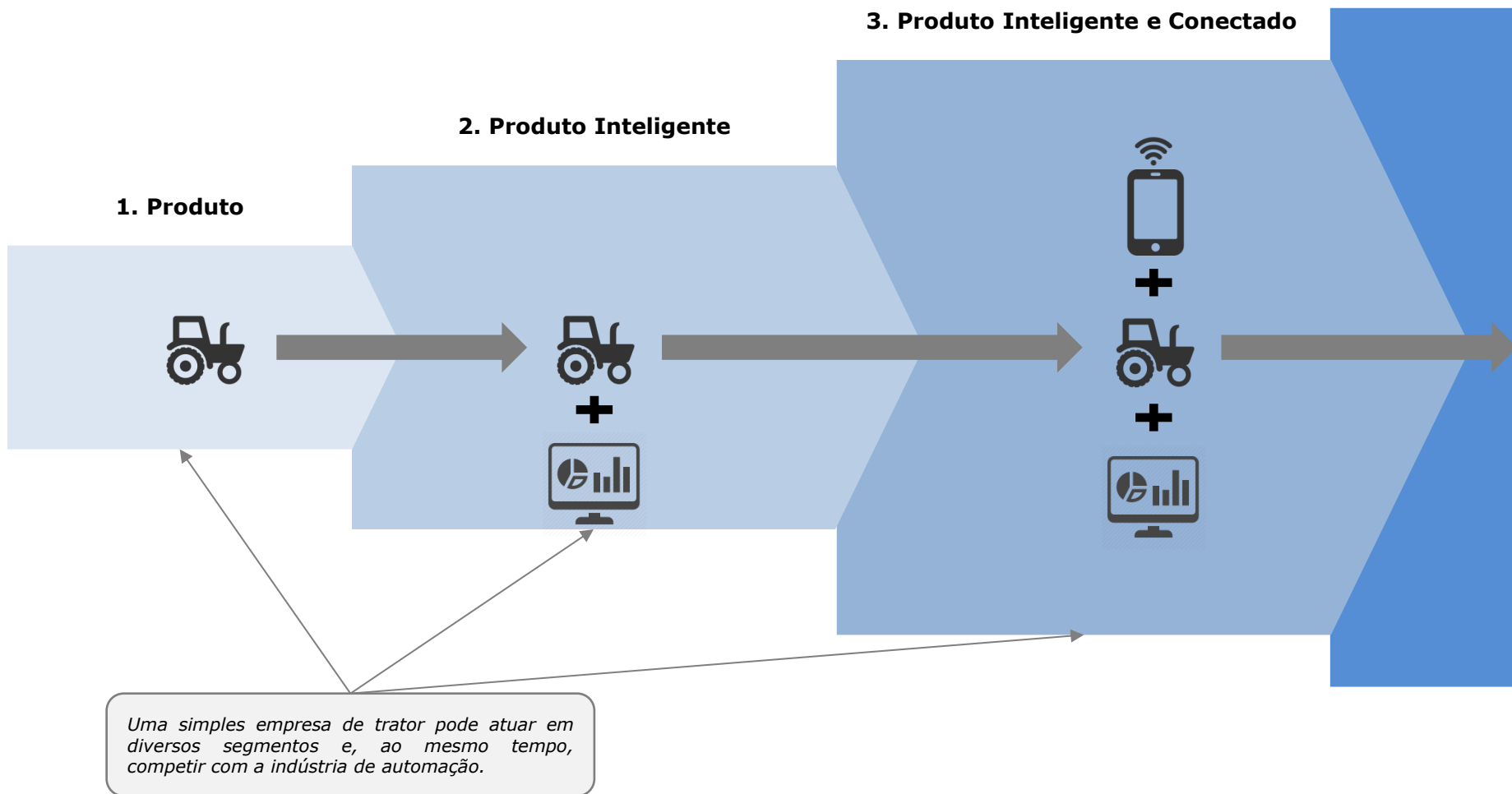
A Internet das Coisas (IoT) é a interconexão de dispositivos de computação embarcados exclusivamente identificáveis dentro da infraestrutura de Internet existente.



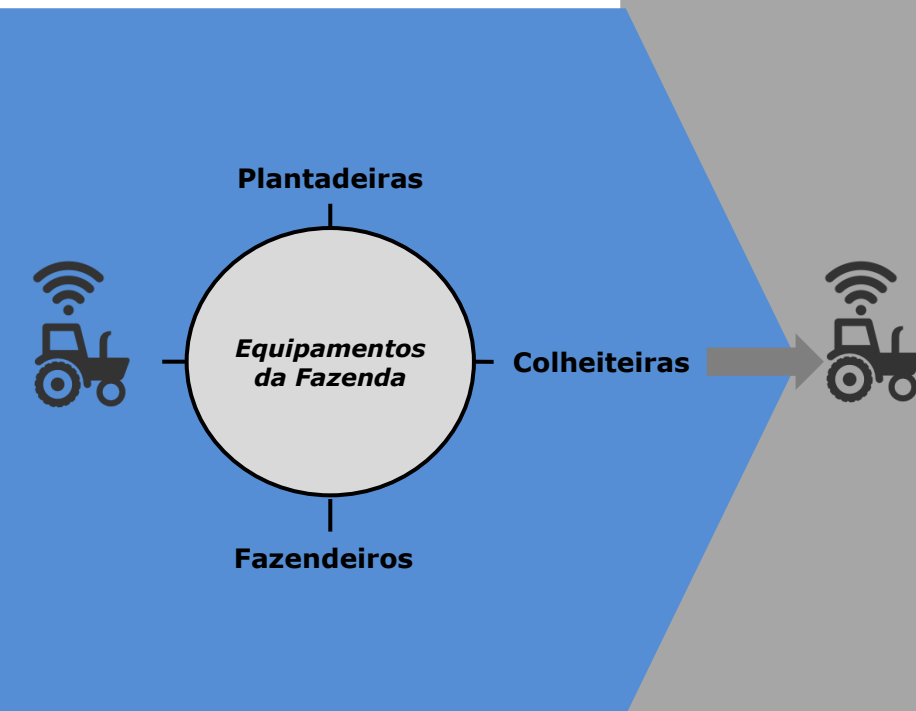
Cada pilar de funcionalidade depende do anterior. (exemplo: um produto para ser capaz de suprir a funcionalidade de controle deve ter o monitoramento funcionando)

				Autonomia
				Otimização
				Otimização
				Controle
Monitoramento	Monitoramento	Monitoramento	Monitoramento	Controle
<p>Sensores e fontes de dados externas permitem um monitoramento abrangente das:</p> <ul style="list-style-type: none">• Condições do produto• Ambiente externo• Modo de operação e uso do produto <p>Monitorar também permite avisos e notificações de mudanças</p>	<p>Software embarcado no produto ou no produto da nuvem permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Controle das funções do produto• Personalização da experiência do usuário	<p>Monitoramento e controle das capacidades permitem algoritmos otimizar a operação do produto, como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Melhorar a performance do produto• Fazer diagnósticos, serviços e reparos	<p>Combinar monitoramento, controle e otimização permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Operação de produtos de forma autônoma• Auto coordenação da operação com outros produtos e sistemas• Personalização de forma automática• Autodiagnóstico e serviço	

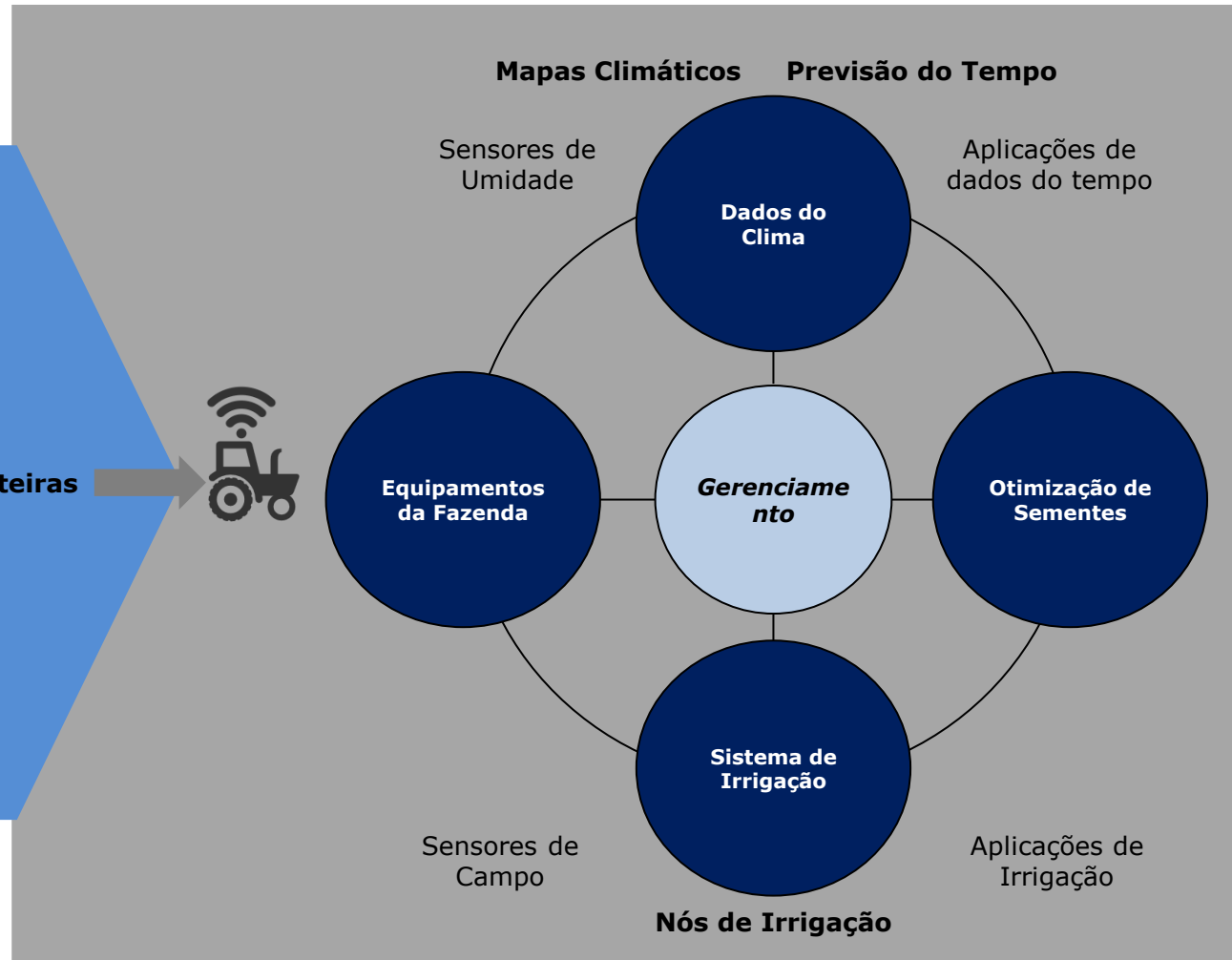
O aumento das funcionalidades dos produtos e a conectividade podem acabar mudando a competição dentro da mesma indústria e também redesenhar as fronteiras de atuação de um determinado segmento industrial.

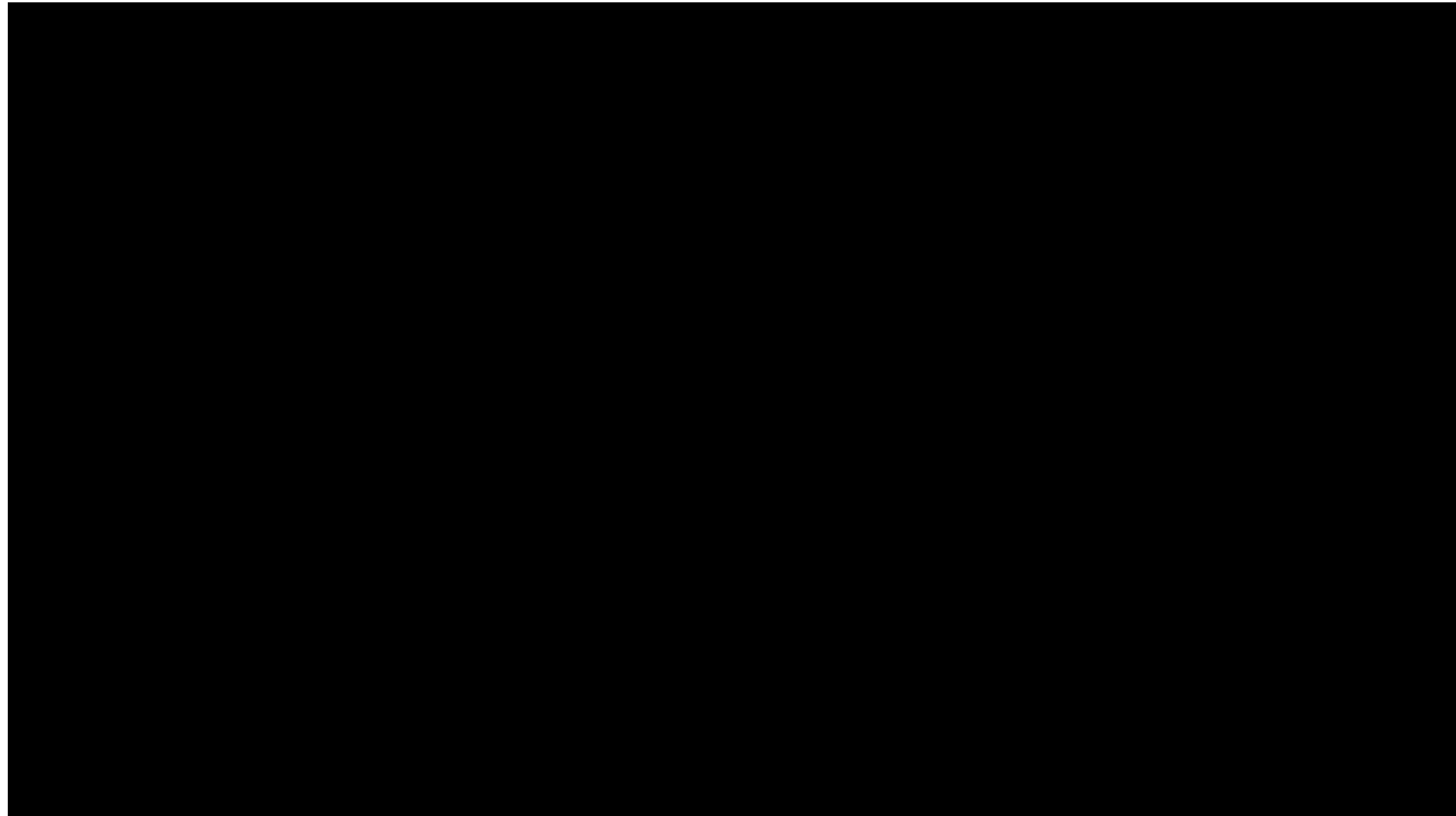


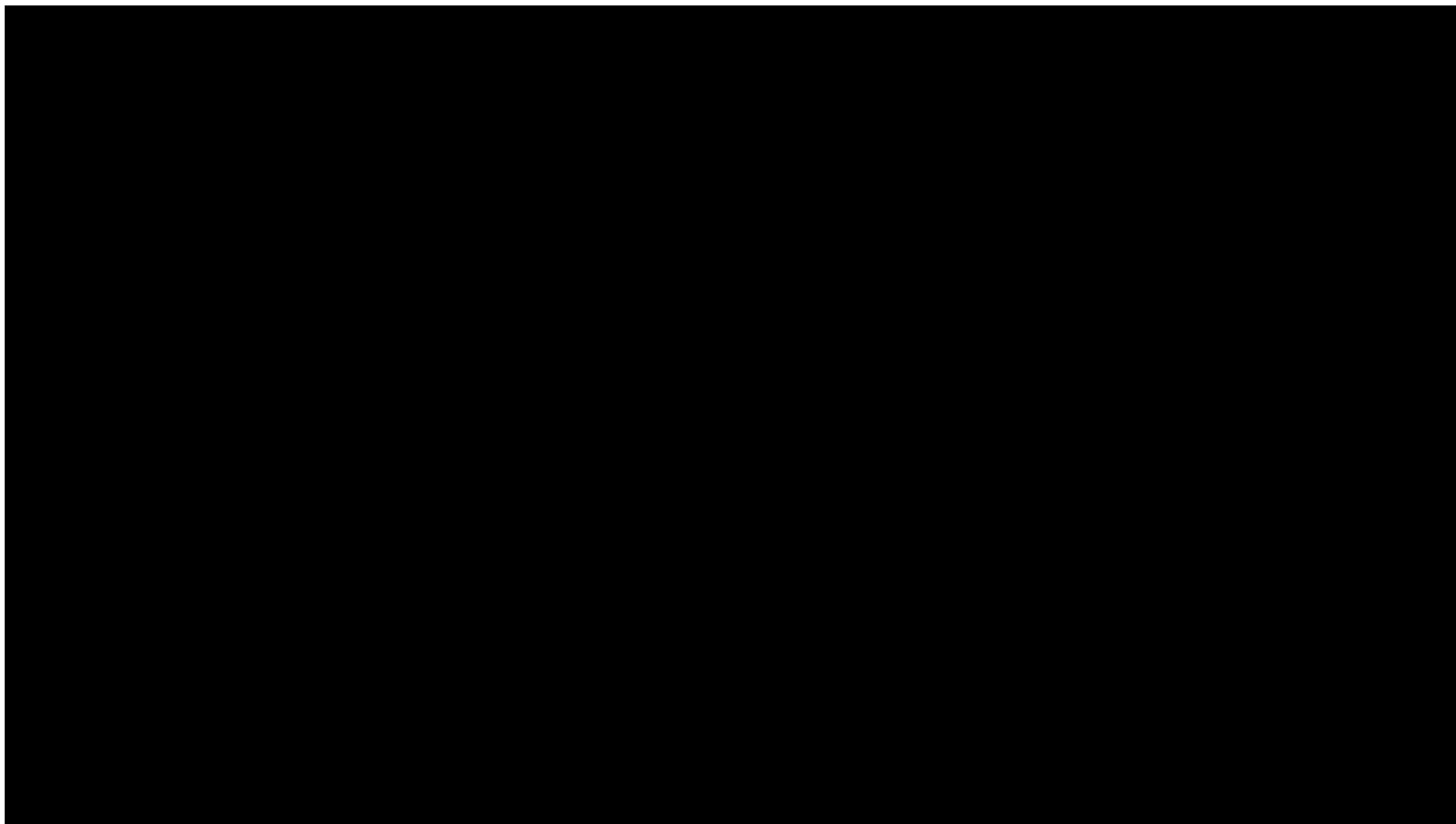
4. Sistema do Produto



5. Sistema de Sistemas







Cinco forças de Porter - influências

Novos entrantes

- Custos fixos aumentam e dificultam a entrada de novos concorrentes.

Fornecedores

- O poder de barganha pode subir ao passo que produtos customizados exigem peças específicas.

Rivalidade Interna

- Produtos e serviços podem mudar de escopo e aumentar a proposta de valor em novas áreas.
- Competição pode mudar para diferenciação e incremento de serviços.

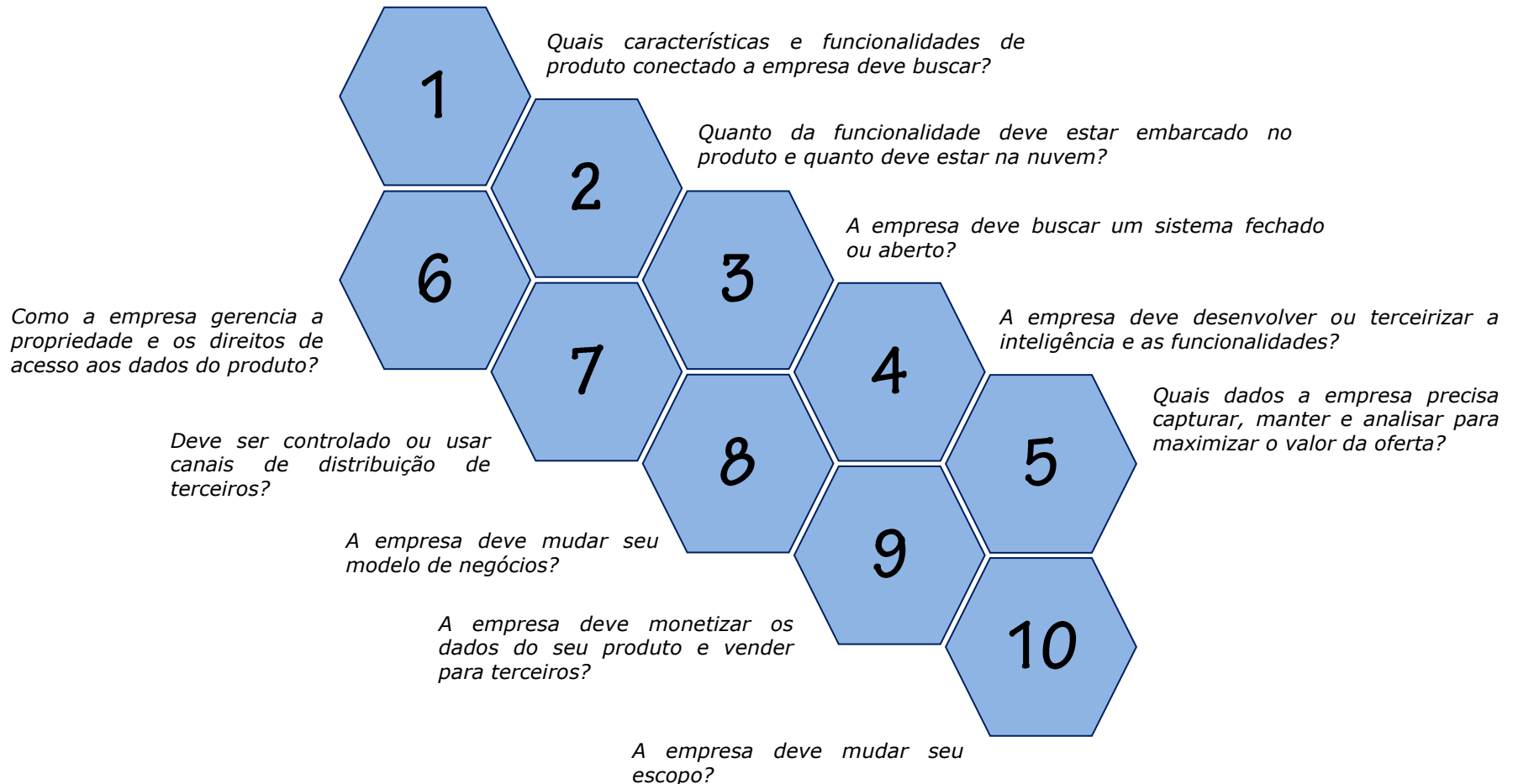
Consumidores

- Produtos/serviços podem focar na diferenciação ao coletarem dados do consumidor;
- O switching-cost pode aumentar ao fazer um produto mais personalizado;
- Melhor CRM e segmentação de clientes;

Substitutos

- Customização torna mais difícil usuário trocar de produto.
- Propriedade do produto pode se tornar irrelevante e o produto em si pode se tornar um serviço.

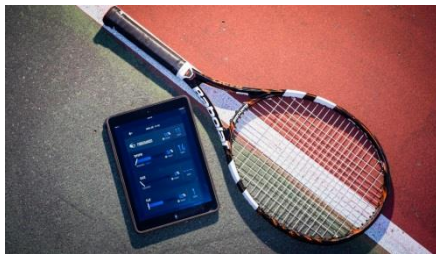
A busca por vantagem competitiva envolvendo produtos inteligentes e conectados sempre envolve trade-offs e circunstâncias que se encontra a empresa. Abaixo lista-se os principais questionamentos de um gestor nesse contexto.





TESLA MOTORS

O veículo Tesla automaticamente faz o download de softwares de correção e pode, se necessário, notificar o cliente com um convite para o guincho buscar o carro e levar para o conserto na fábrica.



A raquete de Babolat possui sensores conectados que podem ser transmitidos ao smartphone. Isso permite aos usuários analisar dados do usuários, velocidade da bola, giro e impacto para melhorar o jogo.



Medtronic

O medidor digital de glicose no sangue é conectado de forma wireless em outro dispositivo que faz o monitoramento e alerta o usuário para tendências e níveis de glicose no sangue.



PHILIPS

A lâmpada pode ser controlada via smartphones. Pode ser programada para piscar em caso de invasões domiciliares ou até mesmo controlar a intensidade luminosa do ambiente de acordo com os níveis de iluminação local.

Automobilístico



Farmacêutica



BOSCH




Telecom



A dinâmica da competição entre as empresas vem mudando drasticamente nas últimas décadas.

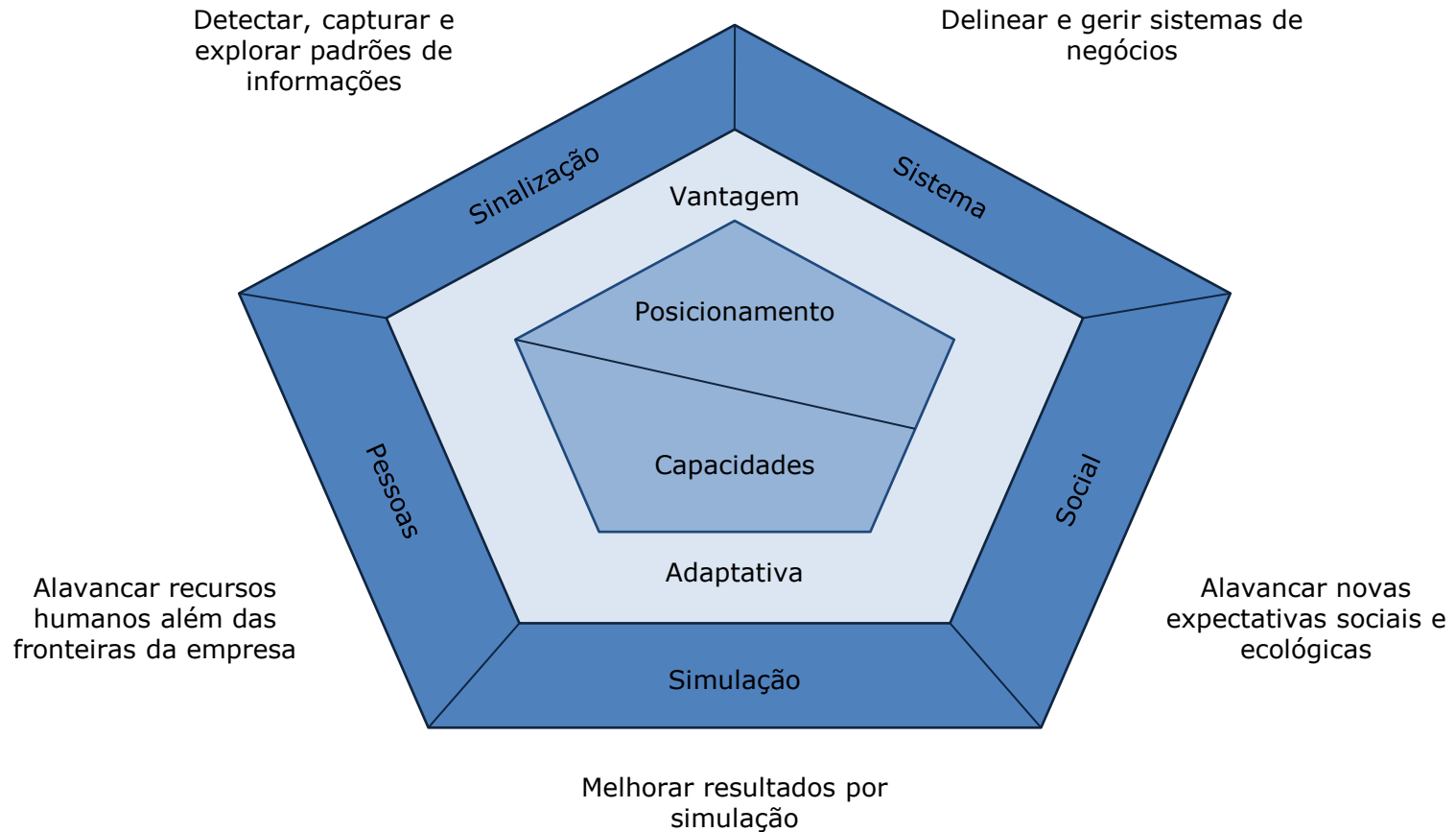
Fatores de mudança

- Aumento da volatilidade das posições de mercado
- Ubiquidade de informações
- Ampliação das fronteiras das empresas
- Aumento da preocupação com o ambiente social e ecológico
- Mudanças nas estruturas organizacionais, culturas e valores



Dentro desse cenário, as empresas que estiverem sempre prontas para responder às mudanças de forma rápida e assertiva alcançarão a vantagem adaptativa.

As estratégias clássicas são suportadas por cinco fontes adicionais de vantagem competitiva.



Vantagem adaptativa por meio de coleta e interpretação de informações.

Vantagens da interpretação dos sinais



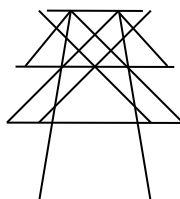
Formatar o campo de informações

Continuamente reinventar seu modelo de negócios

Alavancar *insights* para fazer intervenções operacionais em *real time*

Reconhecer padrões relevantes entre os dados

Adquirir dados relevantes



Exemplos



Aplicações

- Algoritmo revolucionário de posicionamento de propagandas baseadas em cruzamento de palavras e procuras passadas na Web

- Processa dados de compras de mais de 10 M de clientes pelo seu cartão fidelidade. Dessa forma a empresa consegue fornecer ofertas customizadas para seus clientes.

- Sistemas de análise *real time* do comportamento de compra para e-commerce, empresas de telecom e agências de inteligência

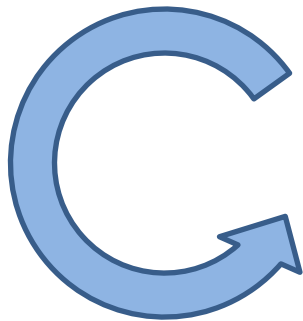
- Módulo de data mining / possibilidade de utilização de redes neurais

- No Japão a 7-Eleven monitora vendas por itens, demografia dos clientes, clima e horário da compra

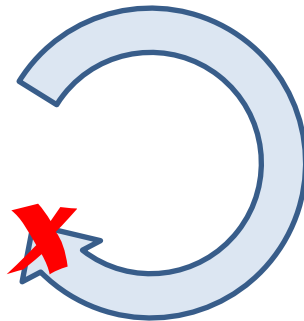
Vantagem adaptativa por meio de modelos organizacionais flexíveis.

Modelo da Hélice Dupla (Fine)

Empresa adaptativa



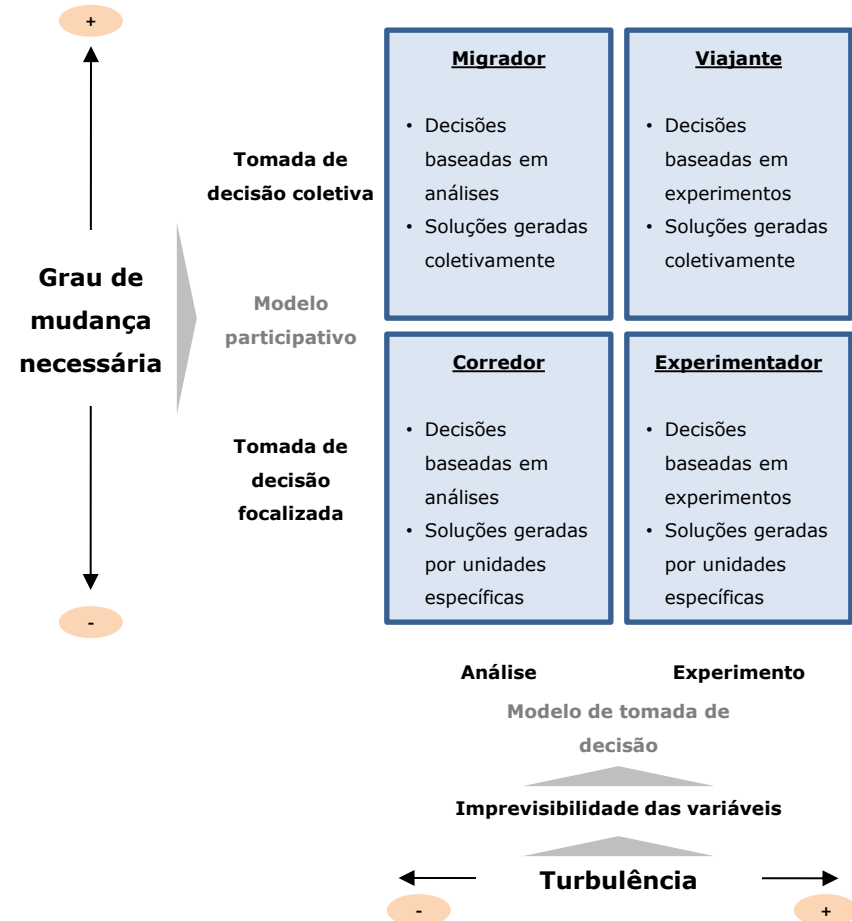
Empresa especializada



Características da organização adaptativa

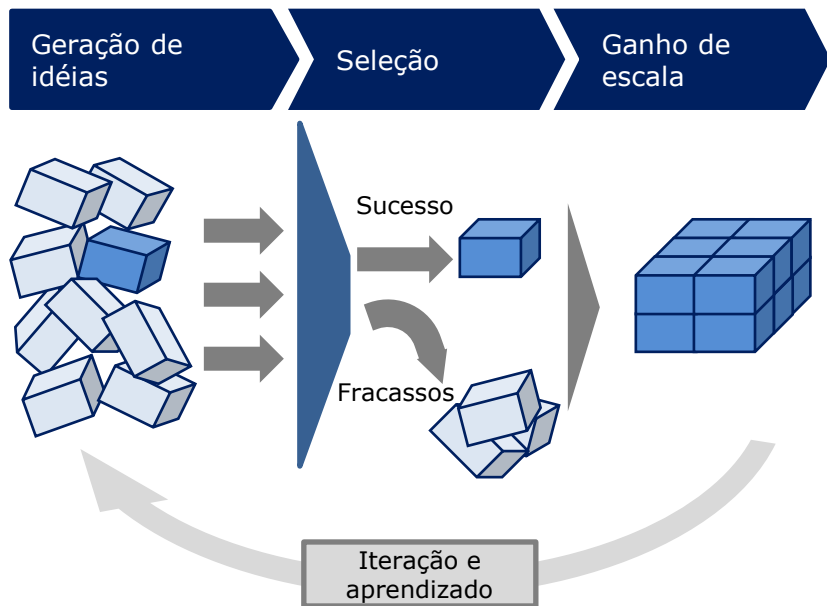
- **Modularizada** (plug and play)
- **Fluxo livre de conhecimento e poder decisório** (tomada de decisão descentralizada)
- **Número limitado de processos** (apenas os realmente necessários)
- **Valores adaptativos** (incentivar a tentativa)
- **Liderança baseada no contexto atual** (estratégia emergente, não ditatorial)

Diferentes ambientes requerem diferentes modelos de negócios



Vantagem pela simulação

Vantagem adaptativa por meio de tentativa e erro.



Seis alavancas para melhoria da "experimentação"

Exemplos

Geração e captura de idéias rapidamente e com baixo custo

Shell
GameChanger

Fazer o processo de experimentação mais rápido e menos custoso

 **Kimberly-Clark**

Aumentar o volume de experimentos

 **amazon.com**

Reduzir o custo de falhas

 **orange**

Melhorar seu poder de previsibilidade

 **BEST BUY**

Aceleração do aprendizado e ganho de escala

 **Walmart**
Save money. Live better.

Exemplos

P&G

NETFLIX

Vantagem adaptativa por meio do alinhamento entre negócios e bem-estar social.

Definição

Habilidade da empresa em gerar valor e alcançar vantagem competitiva através de um alinhamento sustentável entre seu modelo de negócios e um amplo contexto social e ecológico.

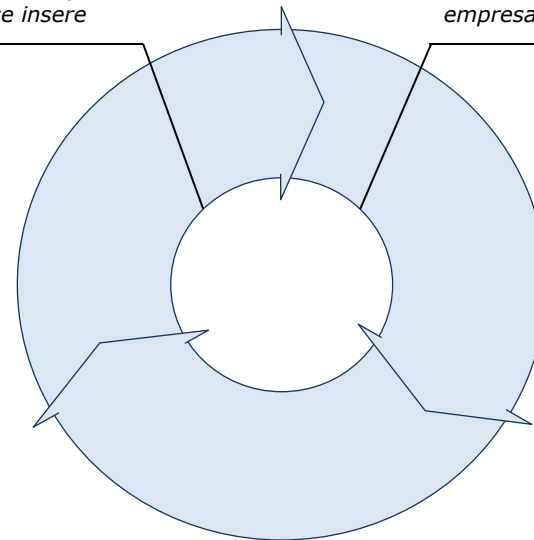
Principais armadilhas que fazem as empresas não ganharem vantagem social

Armadilhas	Exemplos
• Foco estritamente financeiro	
• Ações meramente "marketeiras"	
• Distanciamento do core business	
• Incentivos desalinhados	LEHMAN BROTHERS

Alinhamento social e dimensões do negócio

Conhecer e entender o contexto em que a empresa se insere

Determinar como valor flui nos processos da empresa



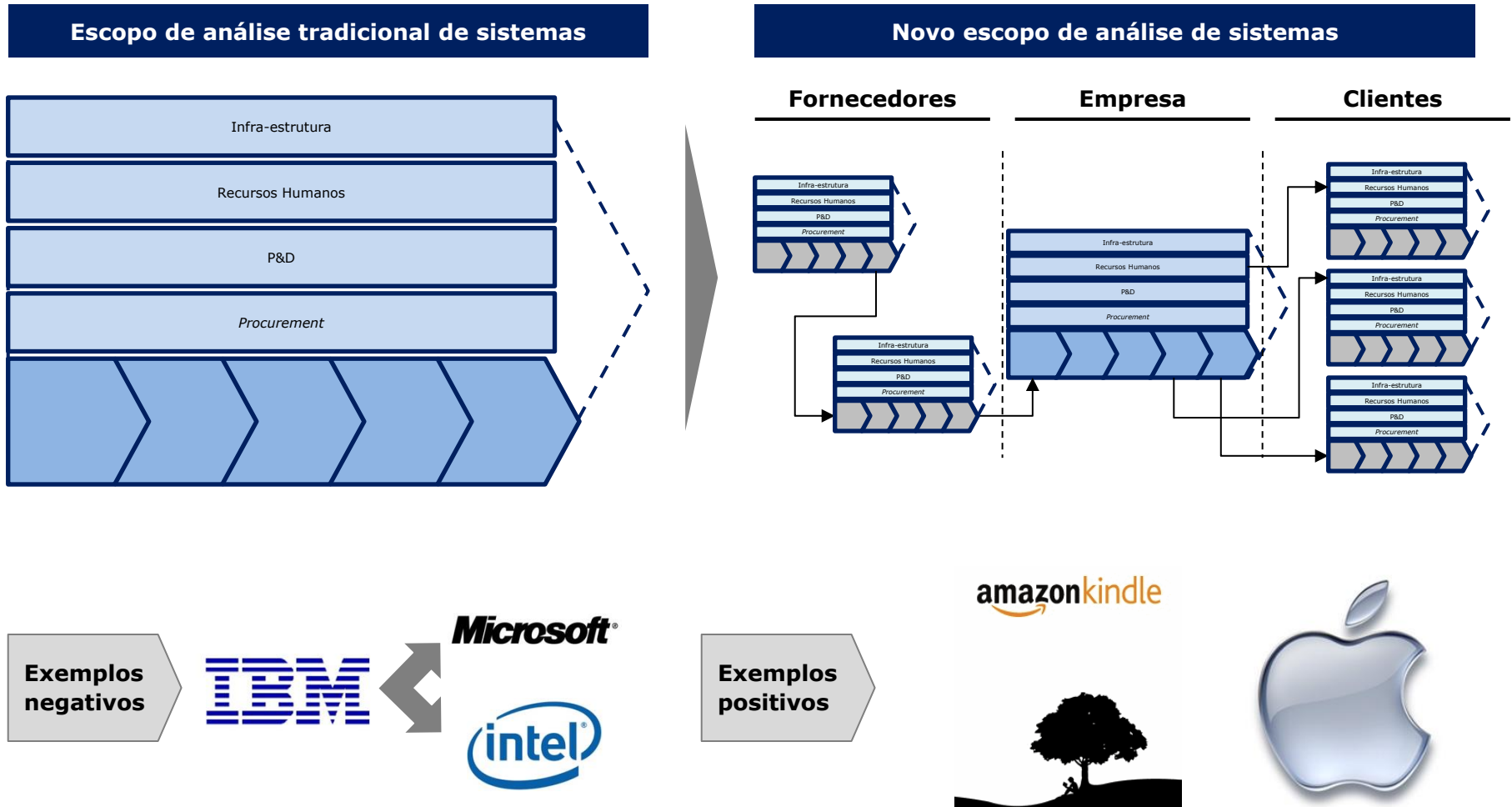
Identificar estratégias integradas com o negócio, maximizando o fluxo do valor

Exemplos



Vantagem de sistema

Vantagem adaptativa pela utilização estratégica de sistemas dentro e fora da empresa.



Modelo de consultoria puramente estratégica atual ainda é válido?

Casos atuais

Monitor **Deloitte.**

strategy&

Formerly Booz & Company

Qual é a importância das áreas de treinamento das empresas no contexto atual?

**Universidades
corporativas**



imagination at work

 **Tenaris**University

 **universidade
ambev**