

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

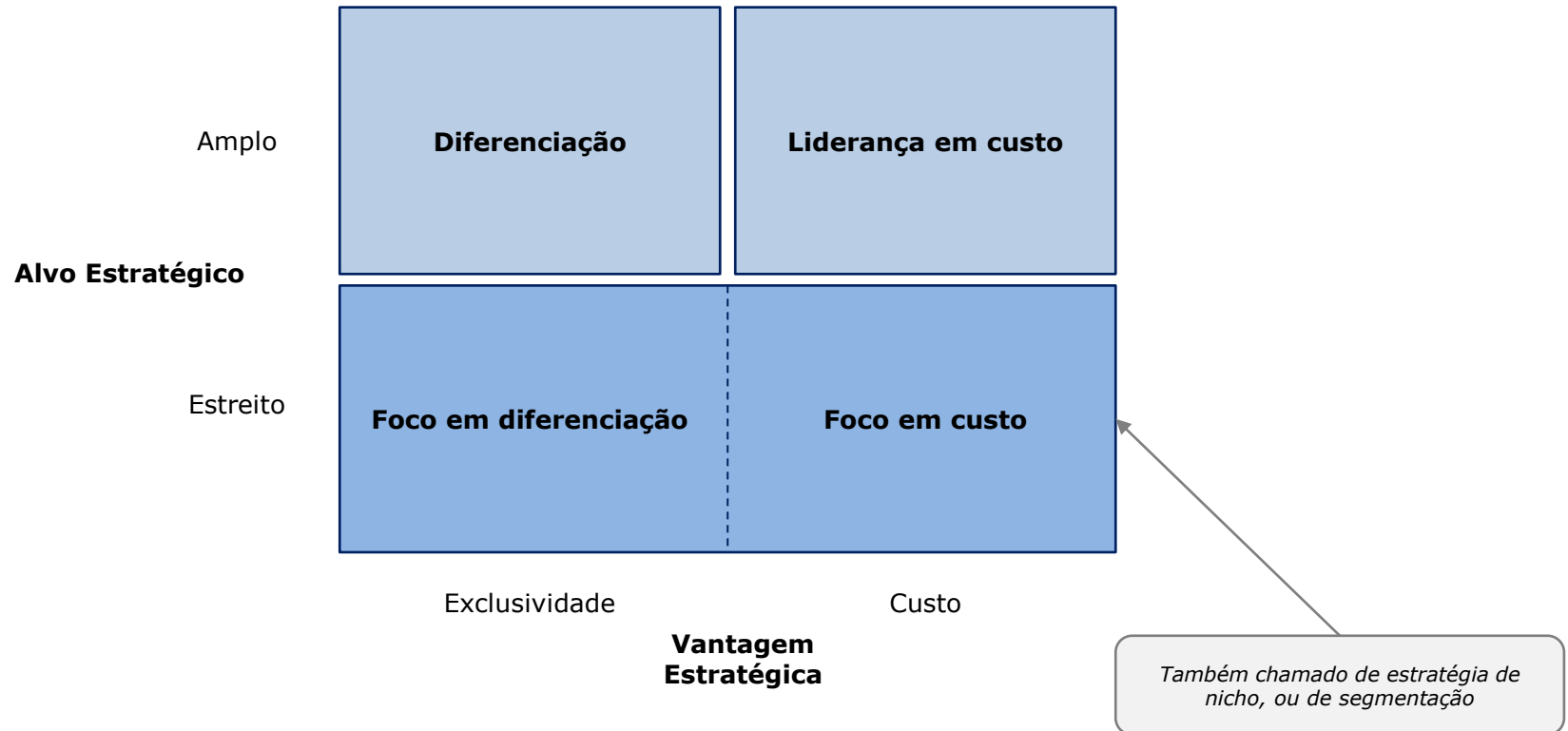
11ª Aula

Implementando a estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC)

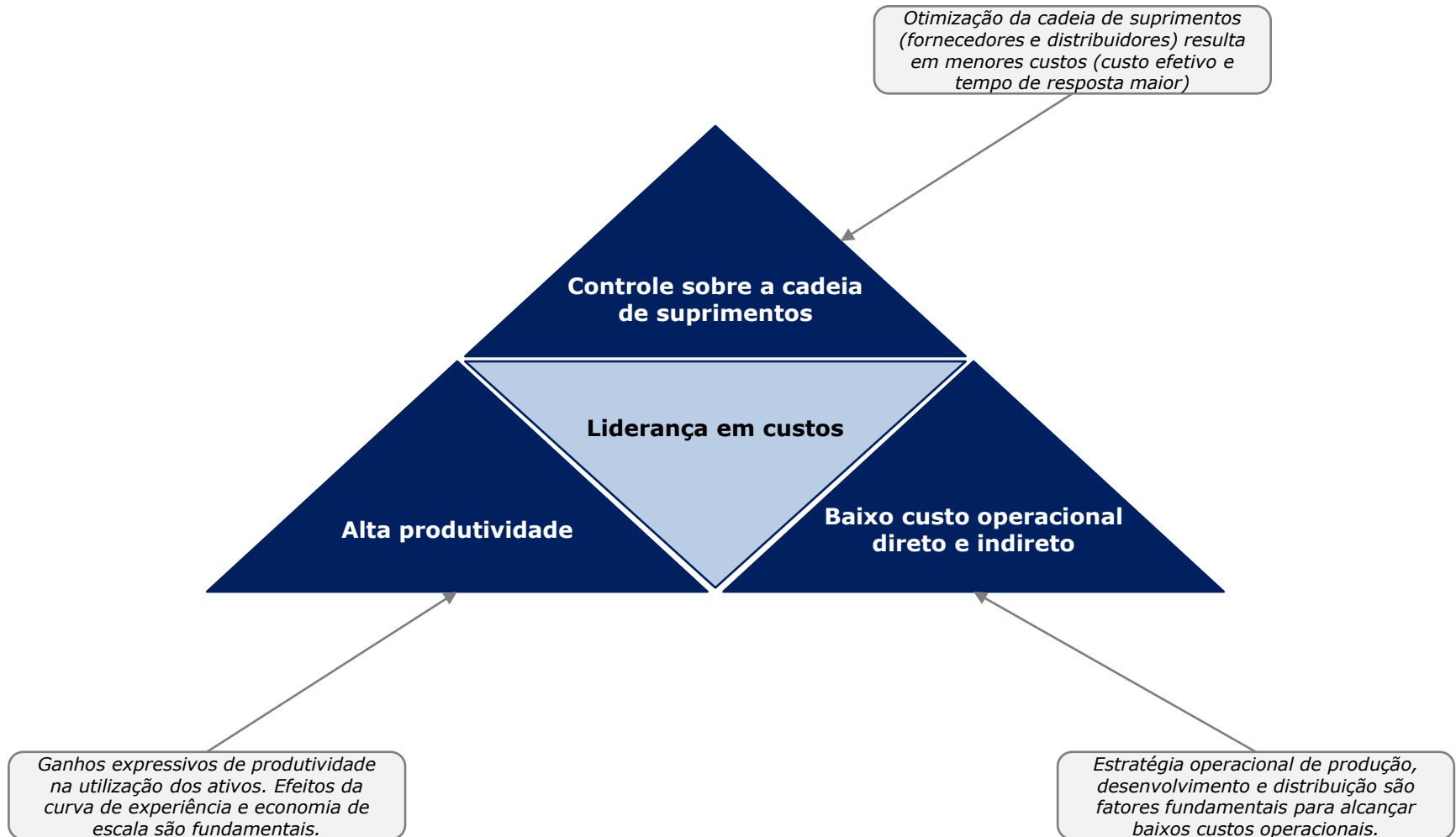
12ª Aula

Corporate Social Responsibility (CSR) e *Shared Value*

As três estratégias genéricas são posicionamentos que a empresa pode tomar para superar competidores em uma indústria e estabelecer uma posição estratégica defensável no longo prazo.



Uma empresa que escolhe a estratégia de negócios de liderança em custo concentra-se em ganhar vantagem competitiva por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes (custo relativo).



Alcançar a liderança em custo requer implementação de diversas ações com níveis de complexidades relevantes para a empresa.

O grau de redução varia de produto para produto porque:

- Redução de custo não é automática, ela é alcançada;
- Redução em custo na produção é alcançada mais rapidamente que em funções como compras ou vendas;
- Experiência compartilhada entre produtos acelera a tendência de redução de custos;

Existem três fontes de redução de custos:

- Processos exógenos (melhorias em conhecimento técnico e *feedback* dos clientes);
- Economias de escala;
- Melhorias devido ao acúmulo de produção são as rotas mais sustentáveis para vantagem em custos;

Estratégias sugeridas

- **Processos exógenos:** maximizar o poder de barganha com fornecedores e compradores;
- **Economias de escala:** para sustentar a vantagem, é necessário conquistar maior *market share*. No entanto pode existir o perigo de mais competidores seguirem tal estratégia, resultando em excesso de produção;
- Melhorias devido ao **acúmulo de produção** são as rotas mais sustentáveis para vantagem em custos;

Liderança em custos – Exemplos

As empresas que adotam a liderança em custos têm uma grande vantagem competitiva em seus mercados. Existem diversos exemplos de empresas nacionais e internacionais.

Vantagem no acesso a matéria prima



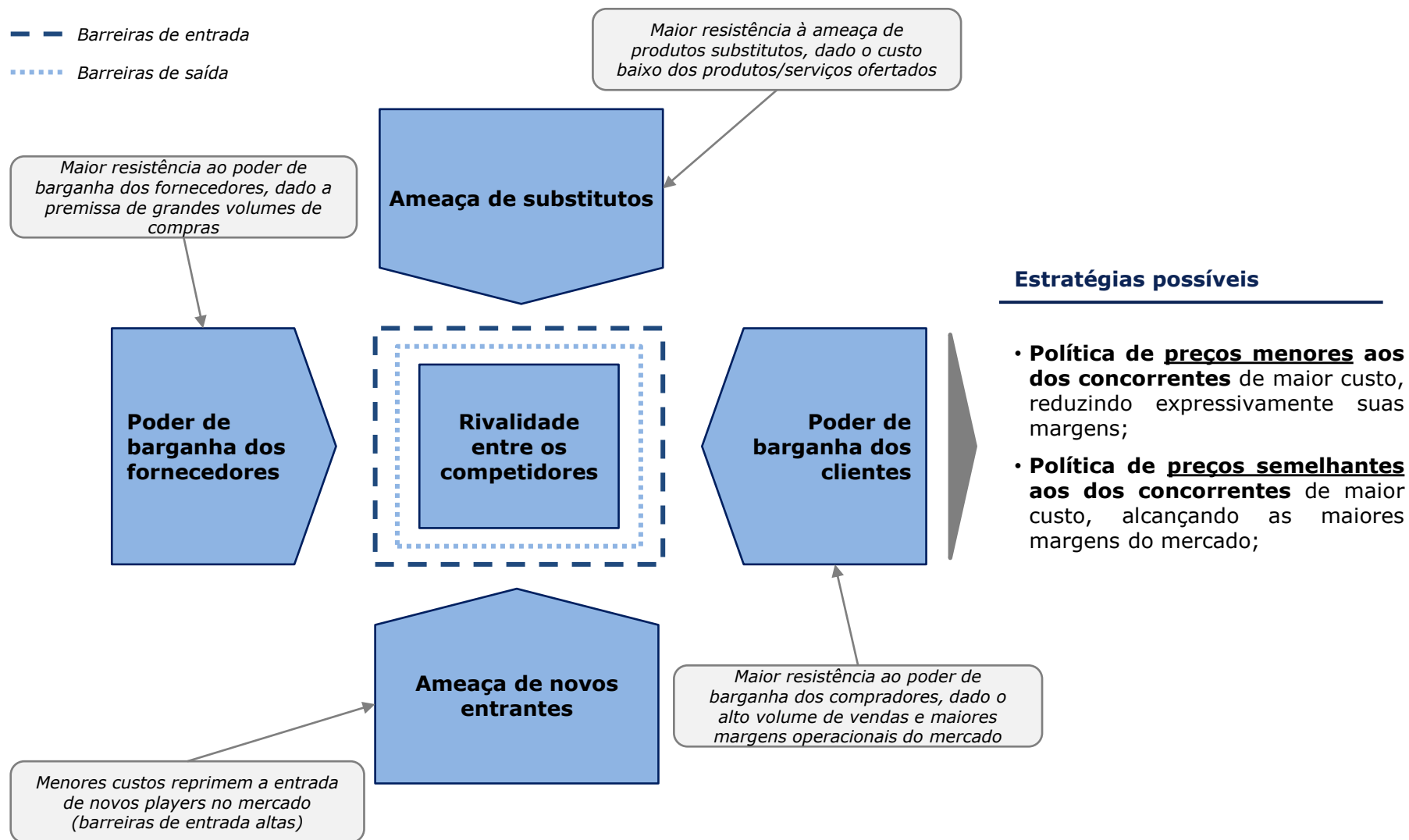
Redução de custos pela adoção de tecnologia



Redução de custos pela excelência operacional



A liderança em custos influencia praticamente todas as forças, gerando condições para captura de vantagem competitiva sustentável.



Questão fundamental

O que nos faz pagar mais por um produto ao invés de escolher o de menor preço com funcionalidades semelhantes?

Exemplos de mercado

Base de mercado

Café expresso



Média de mercado

R\$ 3,50

Bolsas femininas



Preço Corello

R\$ 659,00

Carros esportivos



Preço i30

R\$ 79.000,00

Proposta de valor



Preço Octavio Café

R\$ 6,92



Preço Hermès

R\$ 17.300,00



Preço BMW série 1

R\$ 139.000,00



É uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva **aumentando o valor percebido** de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

Exemplo



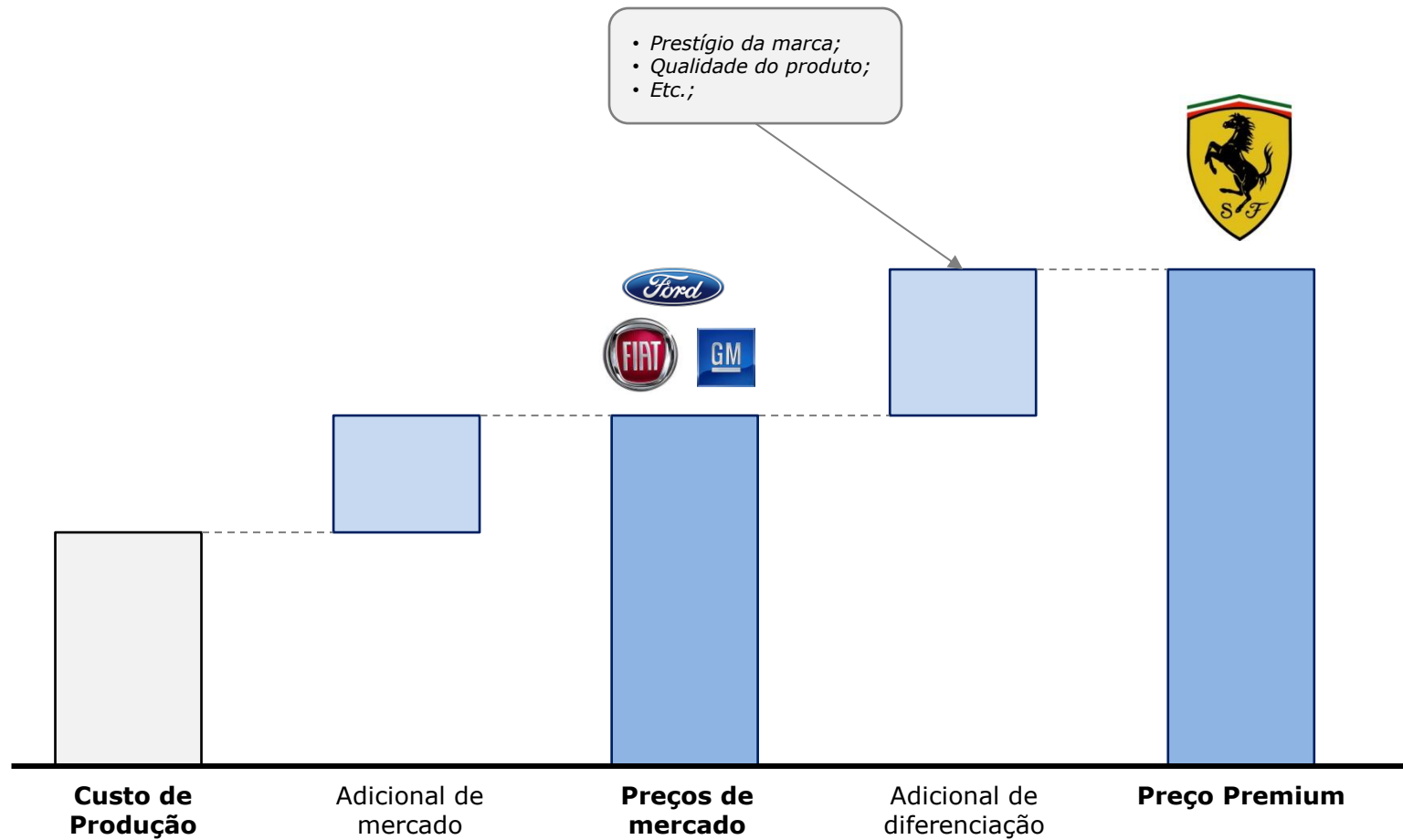
“Há quatro elementos principais em nosso modelo de negócios: produto, distribuição, comunicação e preço.

Nossa missão é fazer um trabalho tão fantástico nos três primeiros que as pessoas acabem por esquecer o quarto.”

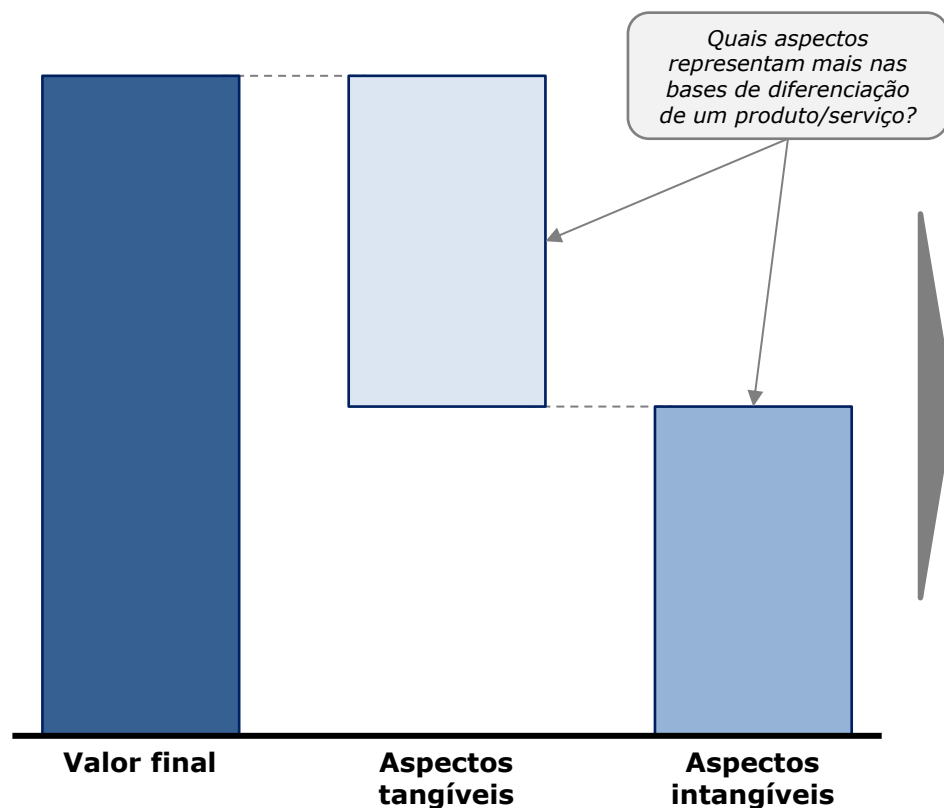
*De um executivo da Louis Vuitton
The Economist, 17/09/2009*

<http://www.economist.com/node/14447276>

Exemplos do mercado automobilístico



Para executar um estratégia de diferenciação a empresa deve trabalhar tanto aspectos tangíveis (qualidade, funcionalidades, etc.) quanto aspectos intangíveis (reputação, *life style*, etc.).



Bases da diferenciação de produtos/serviços

- Característica do produto;
- Complexidade do produto;
- *Timing* de lançamento;
- Localização;
- Customização do produto;
- Marketing de consumo;
- Reputação;
- Associação entre funções da empresa;
- Associação com outras empresas;
- Mix de produto;
- Canais de distribuição;
- Atendimento e suporte;

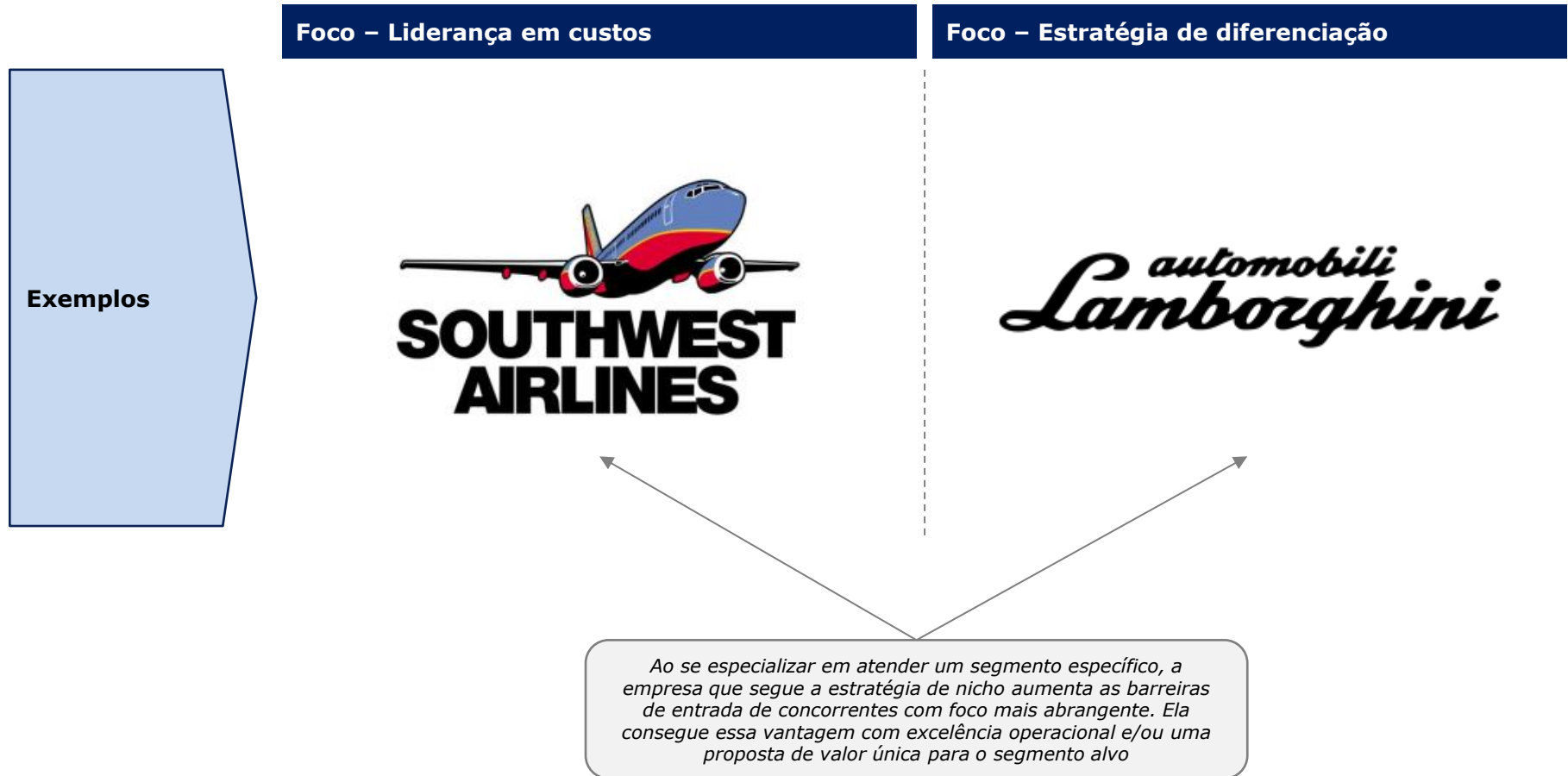
Exemplos



McKinsey&Company

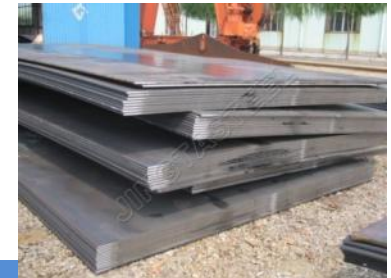


Estratégia de nicho se concentra em um pequeno segmento de mercado, tentando conseguir liderança em custo ou estratégia de diferenciação nele.



Processo que começa com a obtenção de matéria-prima e termina com a distribuição e venda de bens prontos para o consumo.

Exemplo: cadeia simplificada da produção de um automóvel



Processo Simplificado



Business System é uma ferramenta para analisar e desenhar atividades integradas que estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, gerando vantagem competitiva.

Cadeia genérica para uma empresa de tecnologia



Principais fatores de análise

- | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Patentes• Sofisticação• Produto• Processos | <ul style="list-style-type: none">• Função• Características físicas• Qualidade | <ul style="list-style-type: none">• Integração• Matéria-prima• Capacidade• Localização• Compras• Produção• Montagem | <ul style="list-style-type: none">• Preços• Propaganda• Força de vendas• Embalagem• <i>Brand</i> | <ul style="list-style-type: none">• Canais• Integração• Estoque• Armazenamento• Transporte | <ul style="list-style-type: none">• Garantia• Velocidade• Próprio ou terceirizado• Preços |
|---|--|---|--|--|--|

Importante

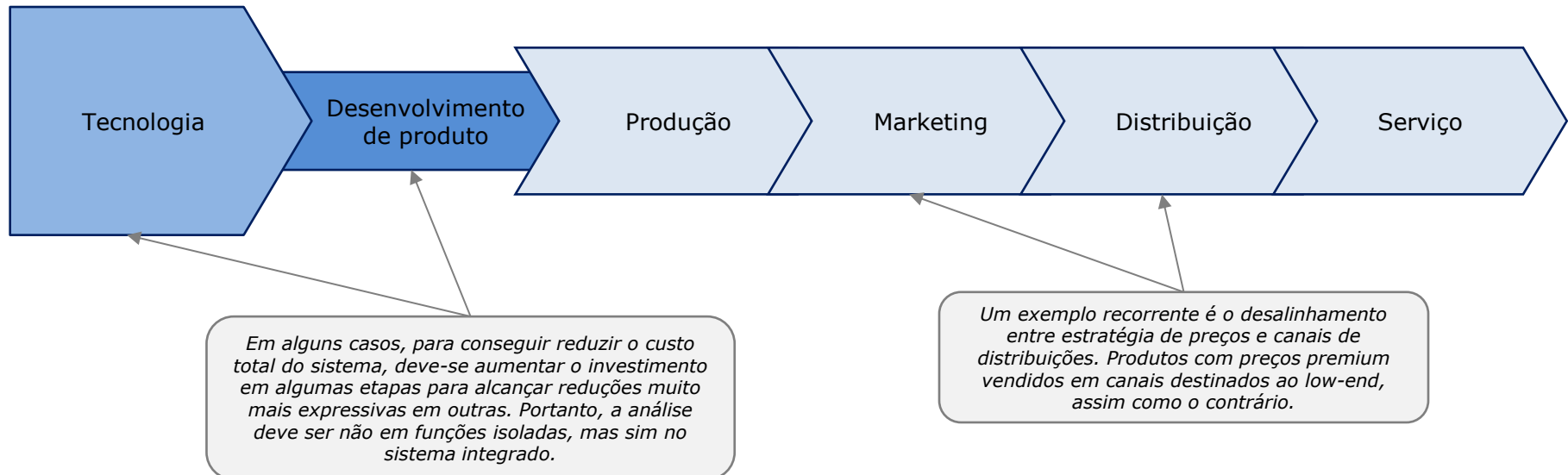
Para avaliação do business system é necessário que todas as atividades sejam analisadas de forma integrada, não isoladamente.

Cadeia genérica para uma empresa de tecnologia

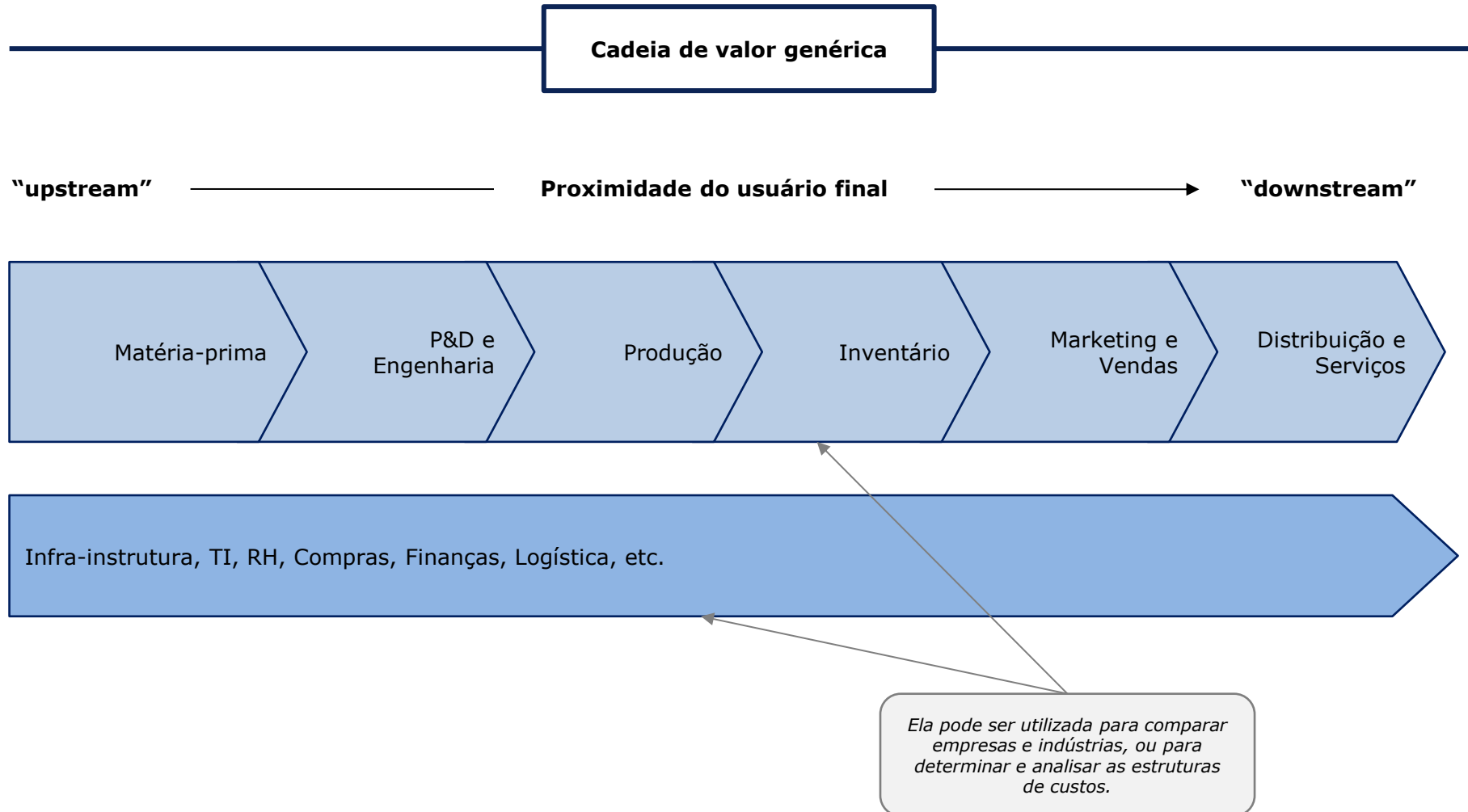
Principais passos para análise

- Definição da proposta de valor ao mercado;
- Vantagem competitiva proposta (maior qualidade, maior variedade, agilidade, menor custo);
- Analisar todas as funções da empresa e entender as escolhas que deverão ser feitas;
- Avaliar as consequências das escolhas feitas em três dimensões (econômica, tempo e qualidade);
- Avaliar os efeitos das decisões tomadas em uma função em relação as demais;
- Fazer benchmark;

Exemplo de análise integrada das funções – *Trade-offs* (vantagem competitiva: menor custo)

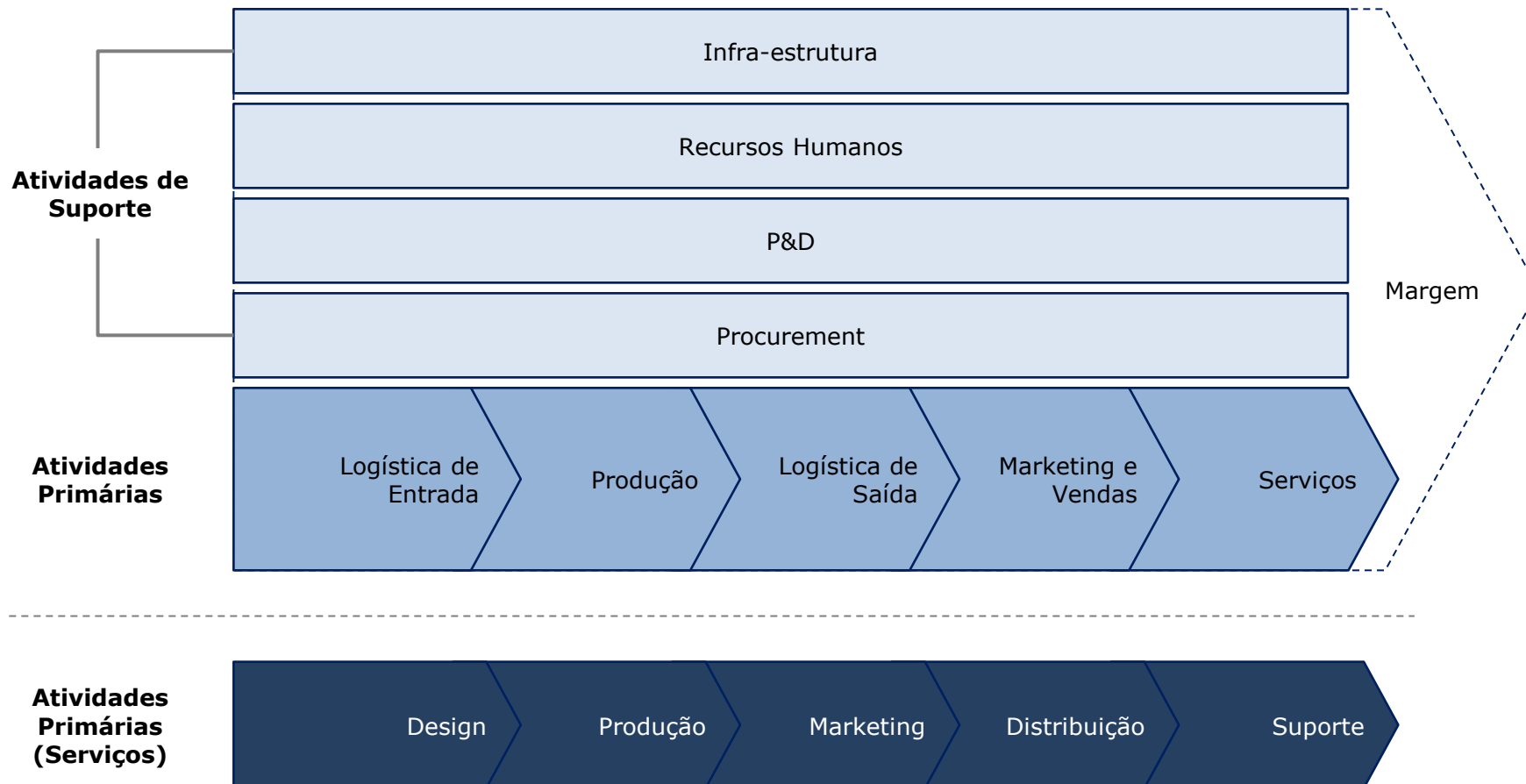


Cadeia de valor é um mapa sequenciado de todas as atividades de um negócio ou indústria. O modelo divide o negócio em atividades “agregadoras de valor”.



Cadeia de Valor – Configuração clássica

Dado que a análise da cadeia de valor desagrega as atividades de valor na empresa e indústria, ela também pode ser utilizada efetivamente para identificar e mensurar custos.



Ao analisar a cadeia de valor de uma organização, é possível identificar a dependência entre as atividades e a real necessidade de mantê-la interna ou terceirizada.

Etapas de análise da cadeia de valor genérica

1. Identificar

- Construa a cadeia de valor para clientes e competidores;

2. Analisar

- Identificar fontes de diferenciação;
- Analisar *drivers* de custo;
- Quebrar atividades em % e \$;

3. Determinar

- Comparar as atividades entre os competidores e identificar fontes de diferenciação;
- Identificar oportunidades de terceirizações ou integrações;

4. Considerar

- Estágios que são chaves para vantagem competitiva diferenciada;

Exemplo

LE LIS BLANC DEUX



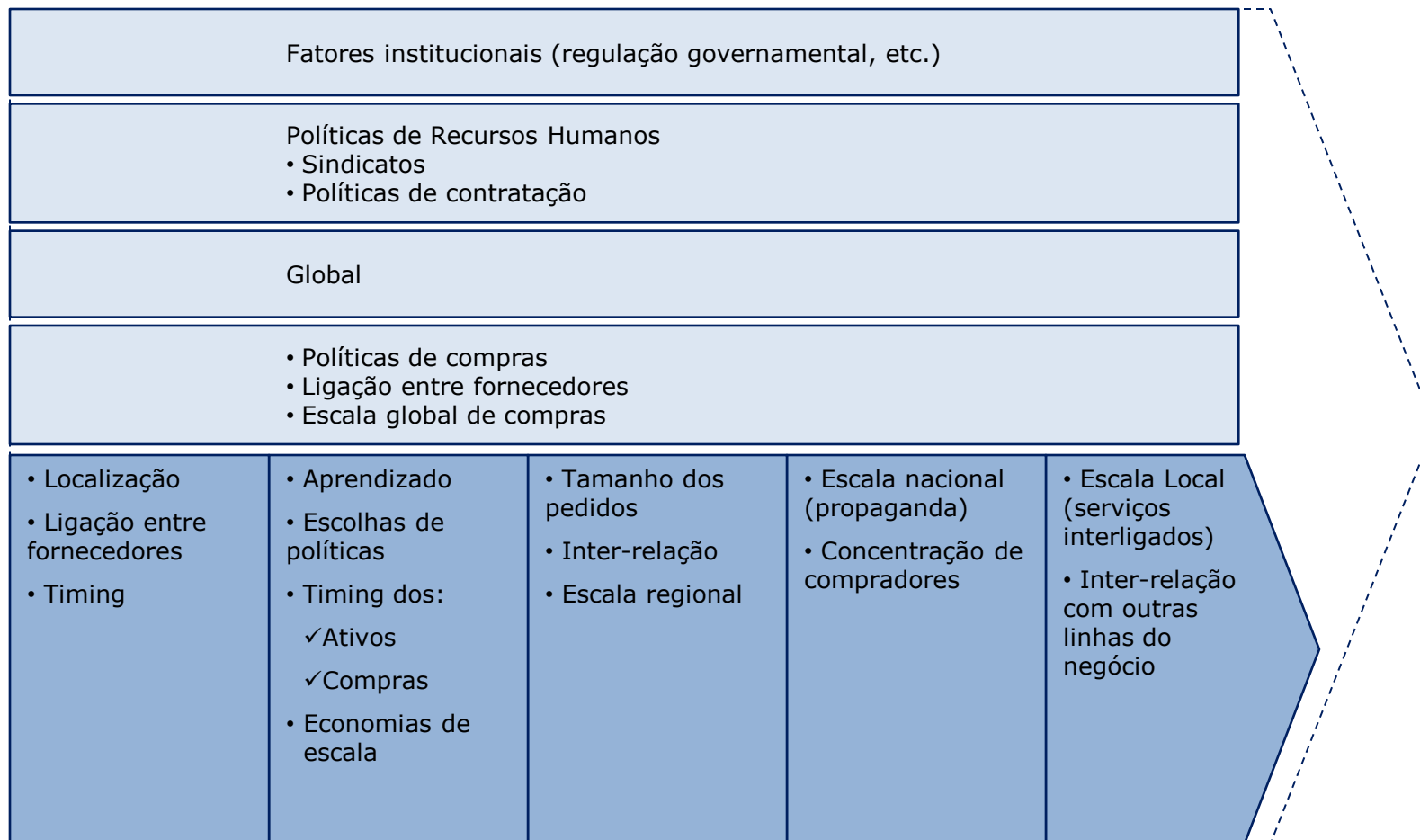
Atividade que adicionava custo excessivo, além de aumentar significativamente a complexidade da cadeia.



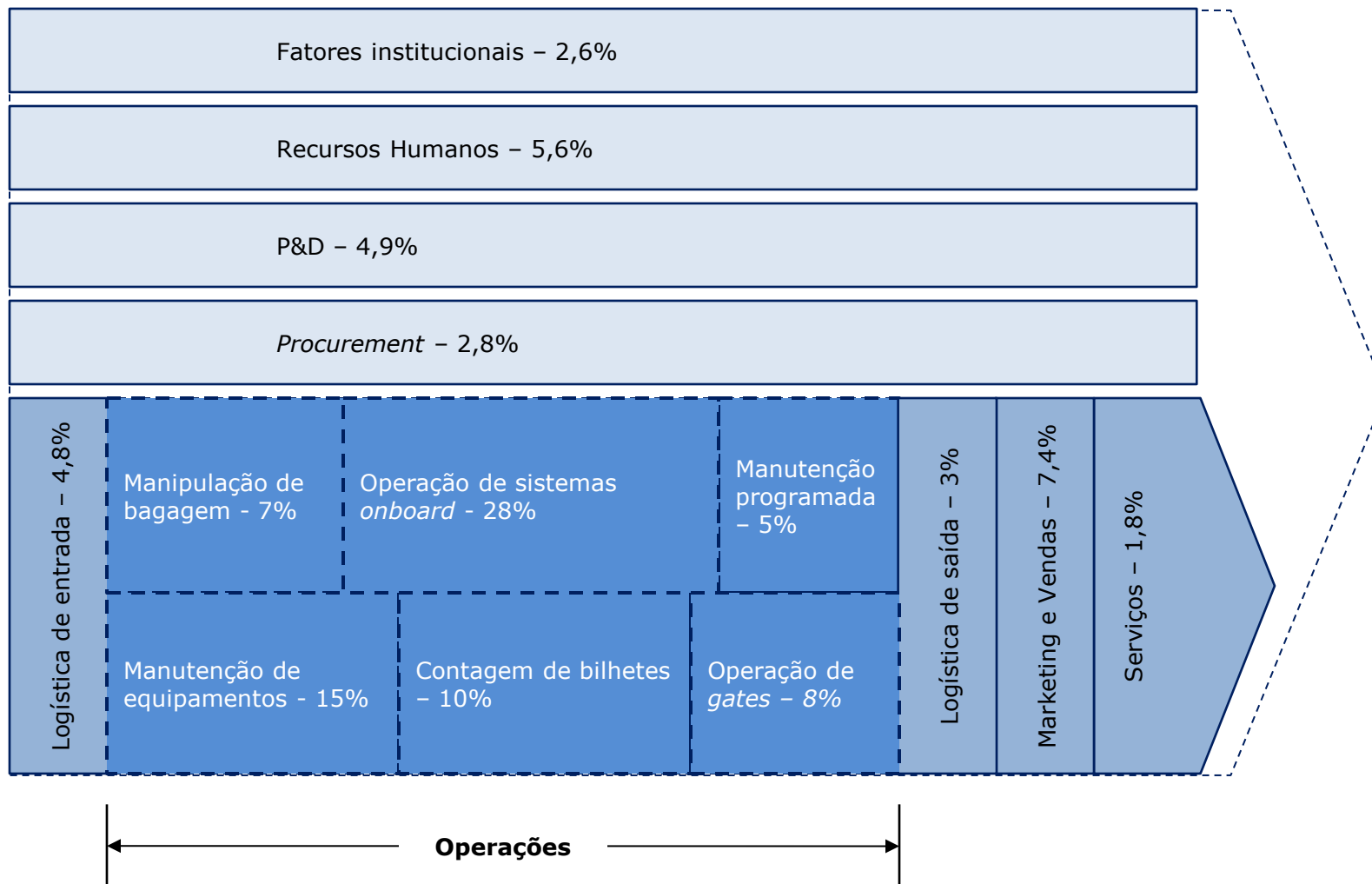
Opção inicial

Depois

A cadeia de valor ajuda a mapear todos os *drivers* de custos das atividades primárias, agregadoras de valor, e das atividades de suporte.



Mapeamento de custos ajuda a quantificar a localização e magnitude de custos e pode ser muito útil na comparação de custos com competidores, identificando vantagens competitivas.



O principal aspecto da análise da cadeia de valor é entender como as atividades interagem entre si e qual seria a melhor formatação para que o processo completo seja mais eficiente.

Resumo das etapas de análise

Identificar

- Principais atividades de valor (conforme esquema anterior) e os links entre elas (entre atividades primárias e de suporte; entre atividades primárias e primárias);

Analisar

- **Execução atual das atividades de valor:** Como as atividades de valor são executadas? Estão alinhadas com a estratégia da empresa?
- **Links entre as atividades:** Ligação entre as atividades de valor são frequentemente utilizadas para criar vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser alcançada por otimização ou coordenação. Otimização: alcançar o nível de qualidade ou índices similares entre as atividades de valor. Coordenação: entrega *on time* para redução de estoques, etc.;

Determinar

- As forças e fraquezas de cada atividade de valor relativas aos competidores;

Considerar

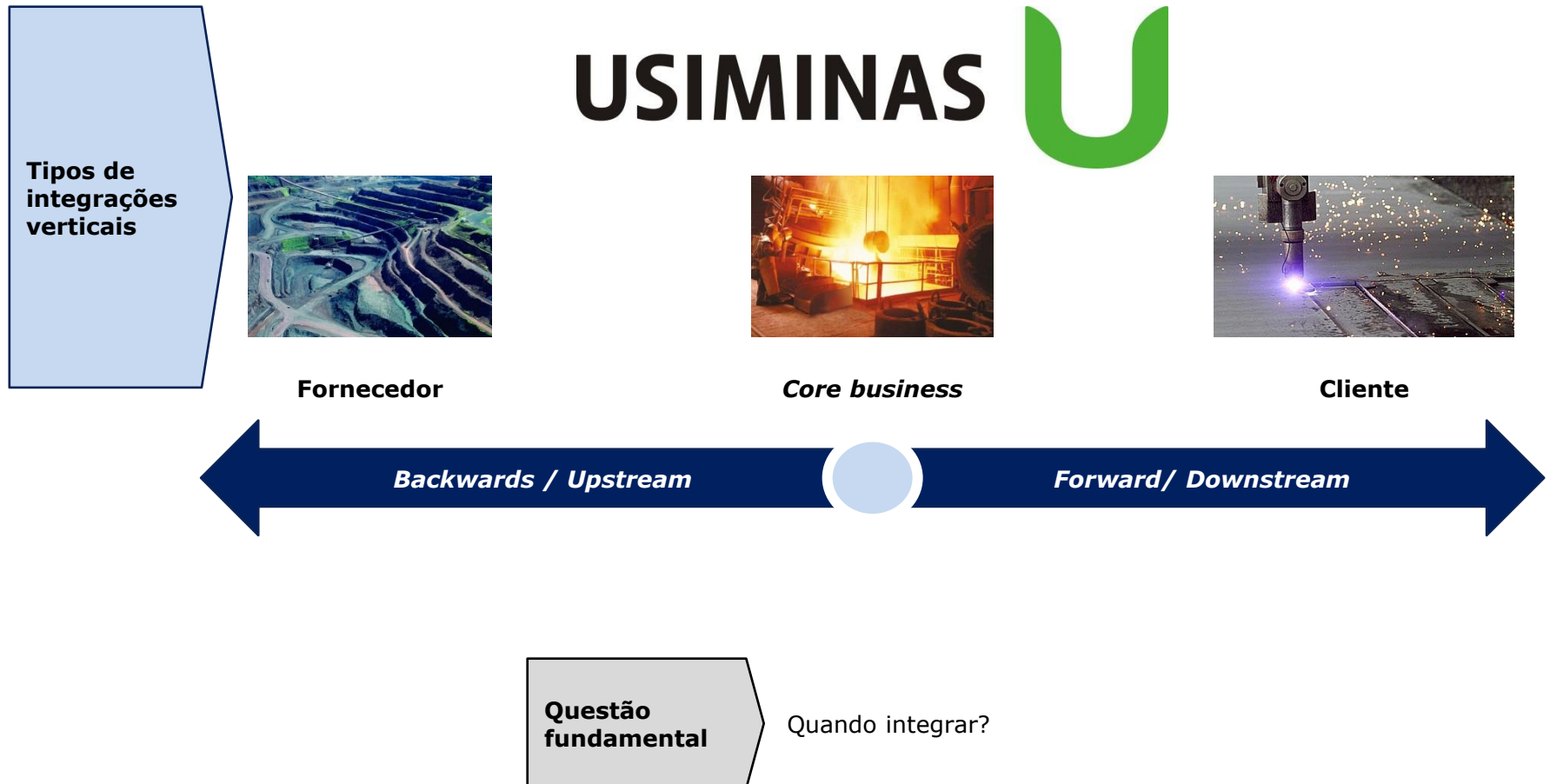
- Cada estágio é chave para a vantagem competitiva – custo baixo, diferenciação ou foco?

Fatores que podem afetar atividades na cadeia

- **Escala:** O custo das atividades estão sujeitos a diferentes níveis de eficiência em diferentes volumes de produção;
- **Aprendizado:** O custo de uma atividade pode diminuir com o tempo devido ao ganho de eficiência causado pela curva de experiência;
- **Capacidades:** Custos fixos criam problemas em momentos de sub-utilização;
- **Interligações:** O custo de uma atividade é frequentemente afetado com o modo como outras atividades são executadas;
- **Inter-relações:** Custo pode ser afetado pela inter-relação com outras unidades dentro da empresa;
- **Integração:** O nível da integração vertical em uma atividade pode influenciar seus custos;
- **Timing:** O momento em que uma atividade é executada pode afetar seus custos;
- **Políticas internas:** As políticas internas escolhidas podem afetar os custos das atividades;
- **Localização:** A localização geográfica de uma atividade afeta seus custos;
- **Fatores institucionais:** Esses *drivers* podem influenciar o custo de uma atividade diretamente, porém geralmente vem de fora da empresa.

Integração vertical (1/2)

Acontece quando uma empresa adquire ou cria uma unidade de negócios que se ocupa de uma atividade vinculada a seus compradores ou fornecedores.



As fronteiras verticais da empresa definem as atividades que ela mesma realiza em contraposição às atividades realizadas por outras empresas independentes.

Exemplos

Integrada




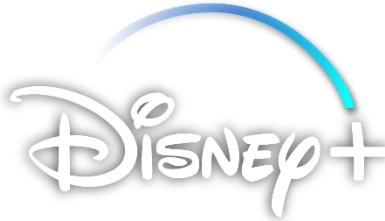







Permeável



Conceitos importantes

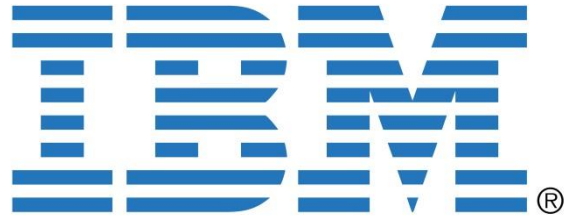
- *Make or Buy;*
- *Outsourcing;*
- *Insourcing;*

Existem diversos movimentos estratégicos explorando a cadeia vertical para geração de vantagem competitiva.

Setores	Exemplos	
Entretenimento		
Artigos esportivos	 	 
Supermercados	 <i>Pão de Açúcar</i>	 

Exemplo

Erros



Acertos

