

Estratégia Empresarial

GBP AEP

CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO

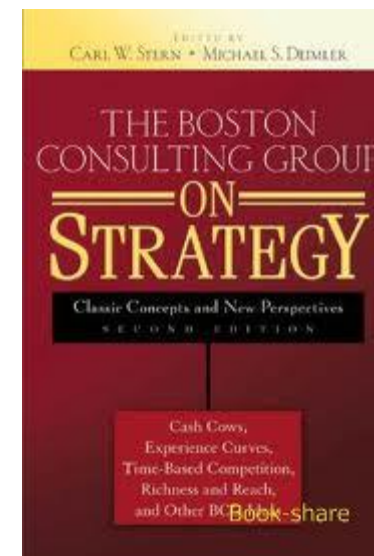
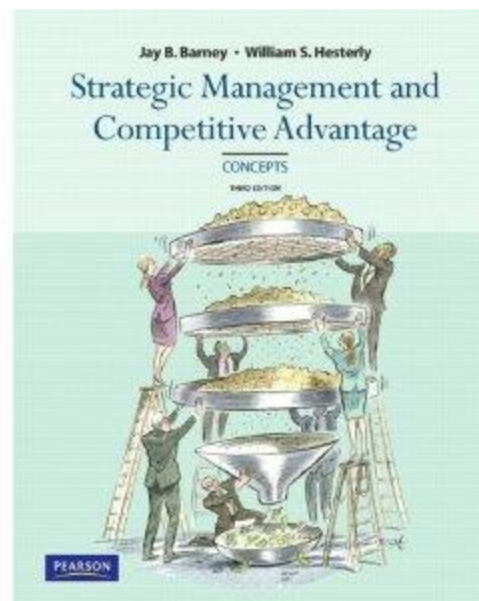
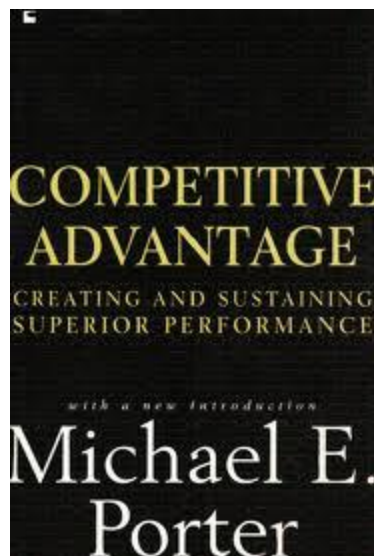
É proibido usar este material sem autorização expressa da BTC.

Claudet Monet – San Giorgio Maggiore

Este material foi utilizado como apoio gráfico a uma apresentação oral e, portanto, não representa registro completo do que foi abordado na referida apresentação.

O emprego de todas logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.





Objetivos

- Explorar conceitos clássicos e contemporâneos de estratégia empresarial;
- Demonstrar a aplicação prática do pensamento estratégico;
- Integrar os conhecimentos de negócios (finanças, marketing, operações, etc.);

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>

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

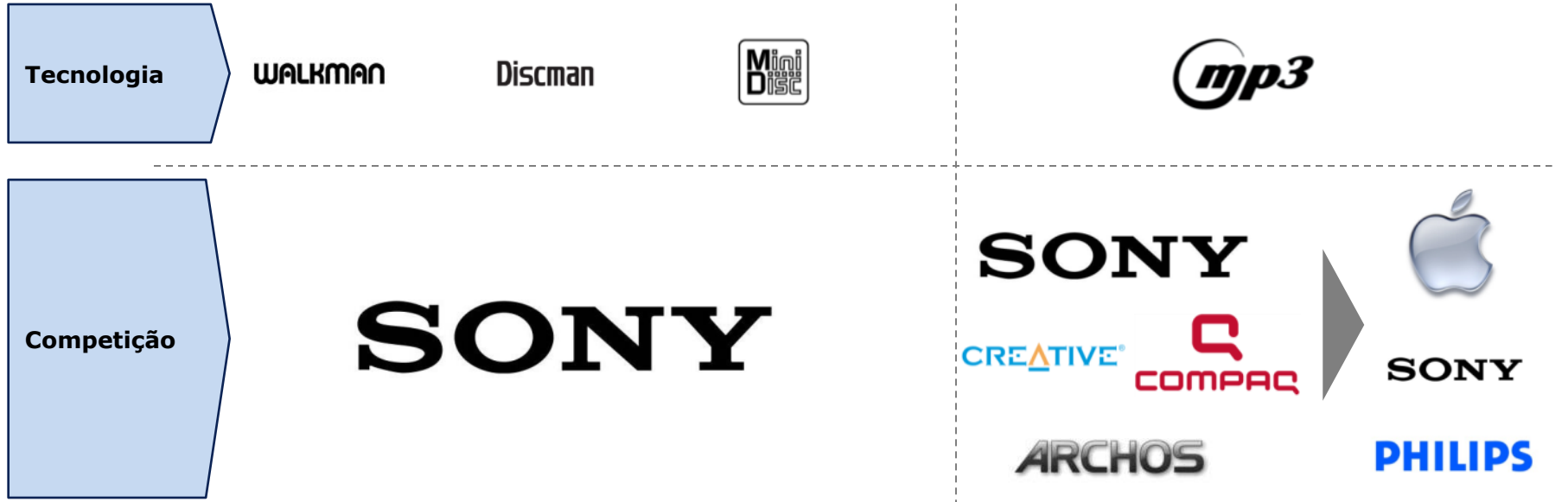
Estratégia na Era da Internet e Estratégia Adaptativa

11ª Aula

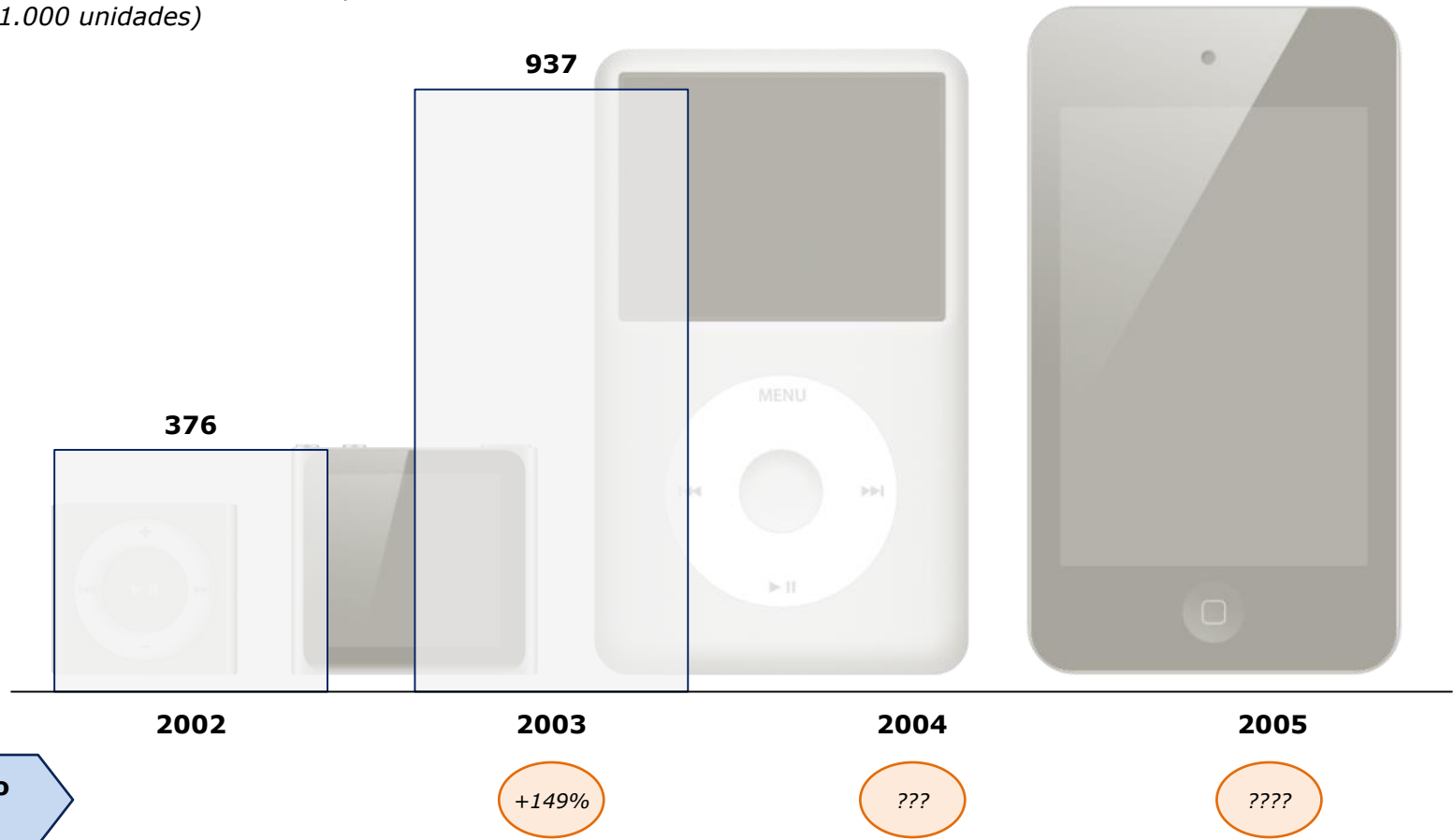
Implementando a estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC)

12ª Aula

Corporate Social Responsibility (CSR) e *Shared Value*

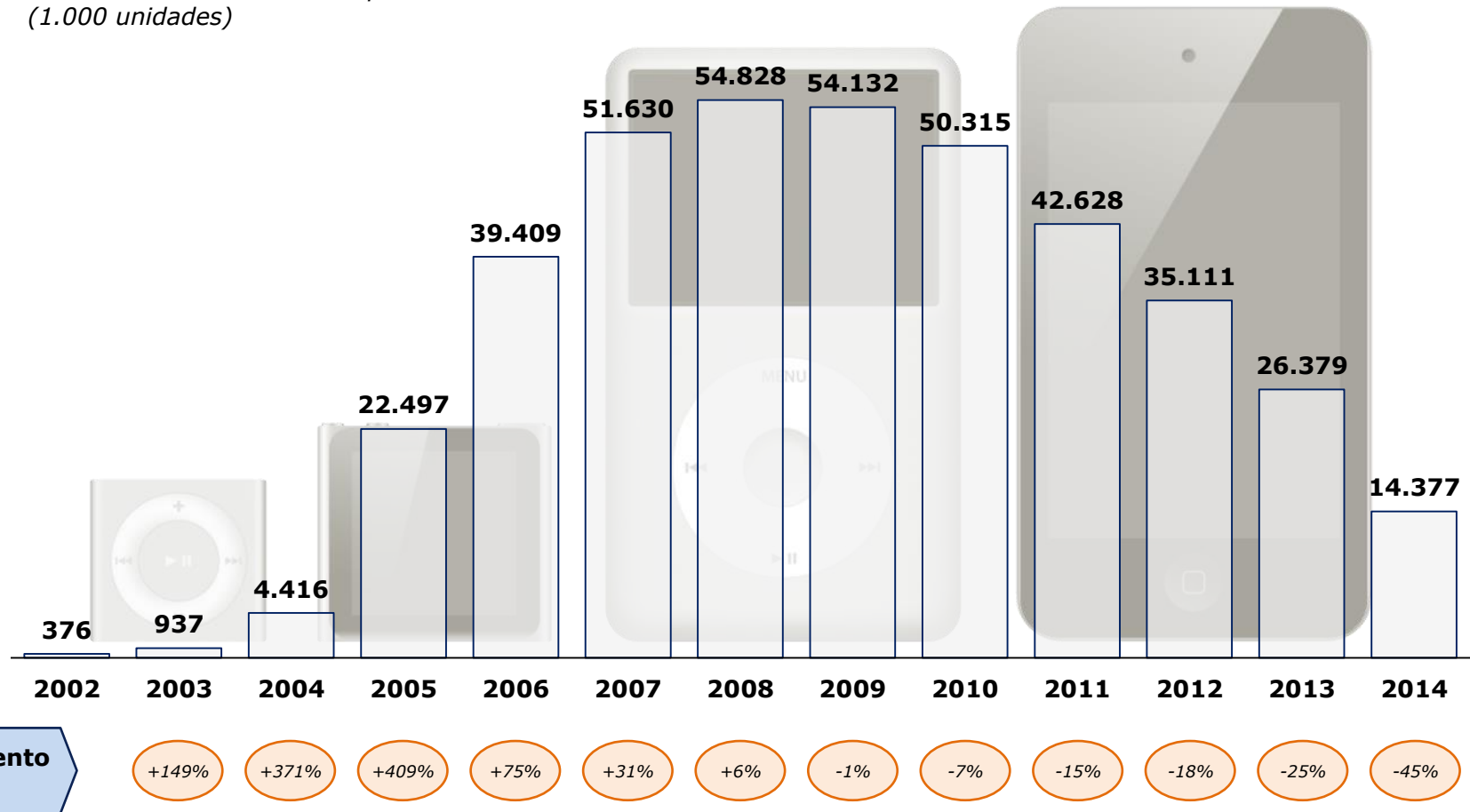


*Unidades vendidas de iPods por ano
(1.000 unidades)*



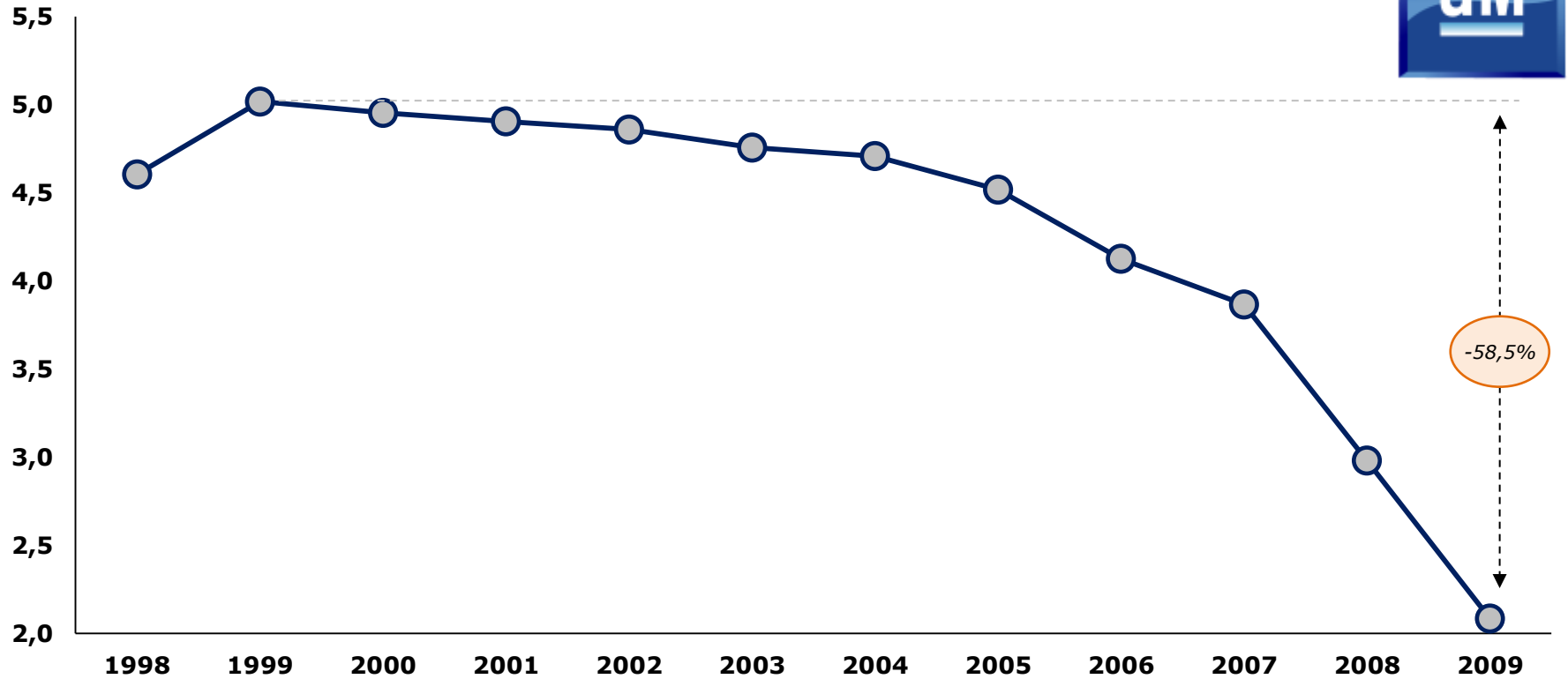
**Crescimento
(% YoY)**

Unidades vendidas de iPods por ano
(1.000 unidades)



Crescimento
(% YoY)

Unidades Vendidas (milhões de unidades)



Muitos players consolidados não conseguem manter sua superioridade no mercado.

Principais players

Softwares



Internet



Celulares



Telecom



Gamechanger



Definições

Estratégia

Estratégia é a explicação sobre como obter **vantagem competitiva** construída ao longo do tempo com expressões verbais, escritas e ações.

Vantagem Competitiva

Uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior **valor econômico** do que organizações rivais, de forma sustentada.

Valor Econômico

Diferença entre o custo total de um bem produzido pela organização e o valor desse bem percebido pelo usuário final.

Quais são os principais fatores para geração de valor econômico?

Perguntas Fundamentais

Exemplos

**Valor
Econômico**

O que é mais importante? Aspectos tangíveis ou intangíveis?



Quanto do valor econômico de um bem é percebido em função de características tangíveis e intangíveis?



Como uma empresa deve fazer para acompanhar a evolução da valoração intangível de seus produtos?



Elementos importantes para estratégia

Muitas empresas acreditam que uma boa estratégia é ter um bom produto. Atualmente essa visão se mostra incompleta e novos elementos devem ser considerados na agenda dos executivos.

A empresa que consegue se antecipar/adaptar à dinâmica entre esses três fatores (produto, cliente e concorrência) alcançará a Vantagem Competitiva temporária.

Produtos



Clientes





Missão

Responde à questão: qual é a razão de ser desta organização enquanto parte de uma comunidade? Deve expressar algo que já existe. É o propósito de longo prazo da empresa.





*Não confundir Missão com
Declaração de Missão*

Valores

Conjunto de diretrizes éticas e humanas que balizam o comportamento da organização na relação com seus *stakeholders*.

Visão

Responde à questão: que espaço social ocupará esta organização no futuro? Deve incluir alvos específicos e mensuráveis.

Empresas	Declaração de Missão
	<p><i>A missão do Google é organizar as informações do mundo todo e torná-las universalmente acessíveis e úteis.</i></p> <hr/>
	<p><i>To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world.</i></p> <hr/>
	<p><i>Oferecer a todo fumante adulto no mundo a melhor experiência ao fumar, tanto agora como no futuro.</i></p> <hr/>
	<p><i>Dar às pessoas o poder de criar comunidades e aproximar o mundo.</i></p>



Valores



RESPEITO À VIDA,
ÀS PESSOAS E AO
MEIO AMBIENTE



ÉTICA E
TRANSPARÊNCIA



ORIENTAÇÃO
AO MERCADO



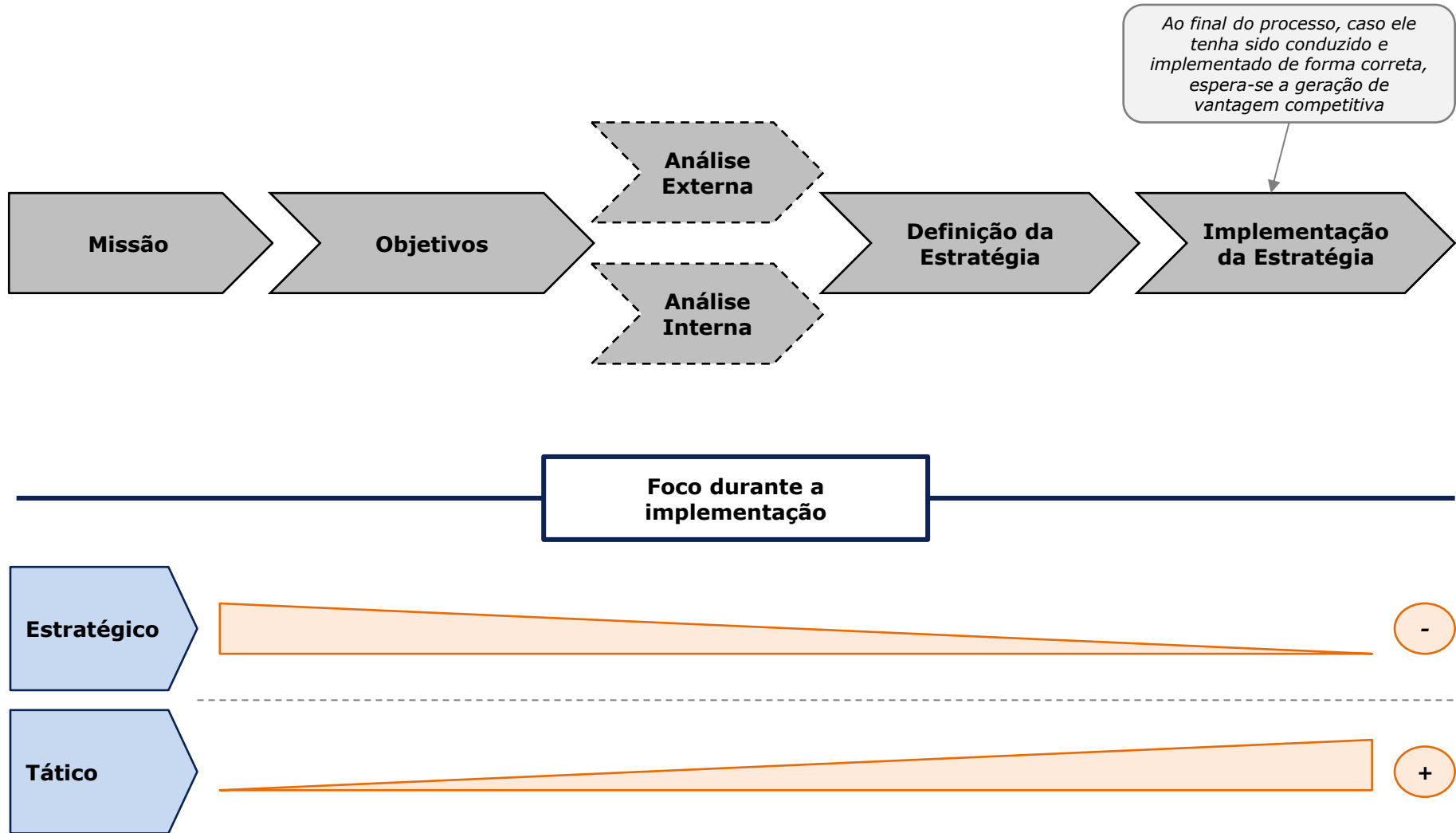
SUPERAÇÃO
E CONFIANÇA



RESULTADOS

Empresas	Visão
	<p><i>A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental. (2006)</i></p> <hr/>
	<p><i>Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.</i></p> <hr/>
	<p><i>Our vision is to become the world's most admired bank, renowned for our expertise in private banking, investment banking and asset management, and most valued for our advice, innovation and execution. (2010)</i></p> <hr/>
	<p><i>Liderar o mercado brasileiro de produtos de tabaco de forma responsável e inovadora, assegurando a sustentabilidade do negócio através do desenvolvimento de nossos talentos e de nossas marcas.</i></p>

Processo de Gestão da Estratégica

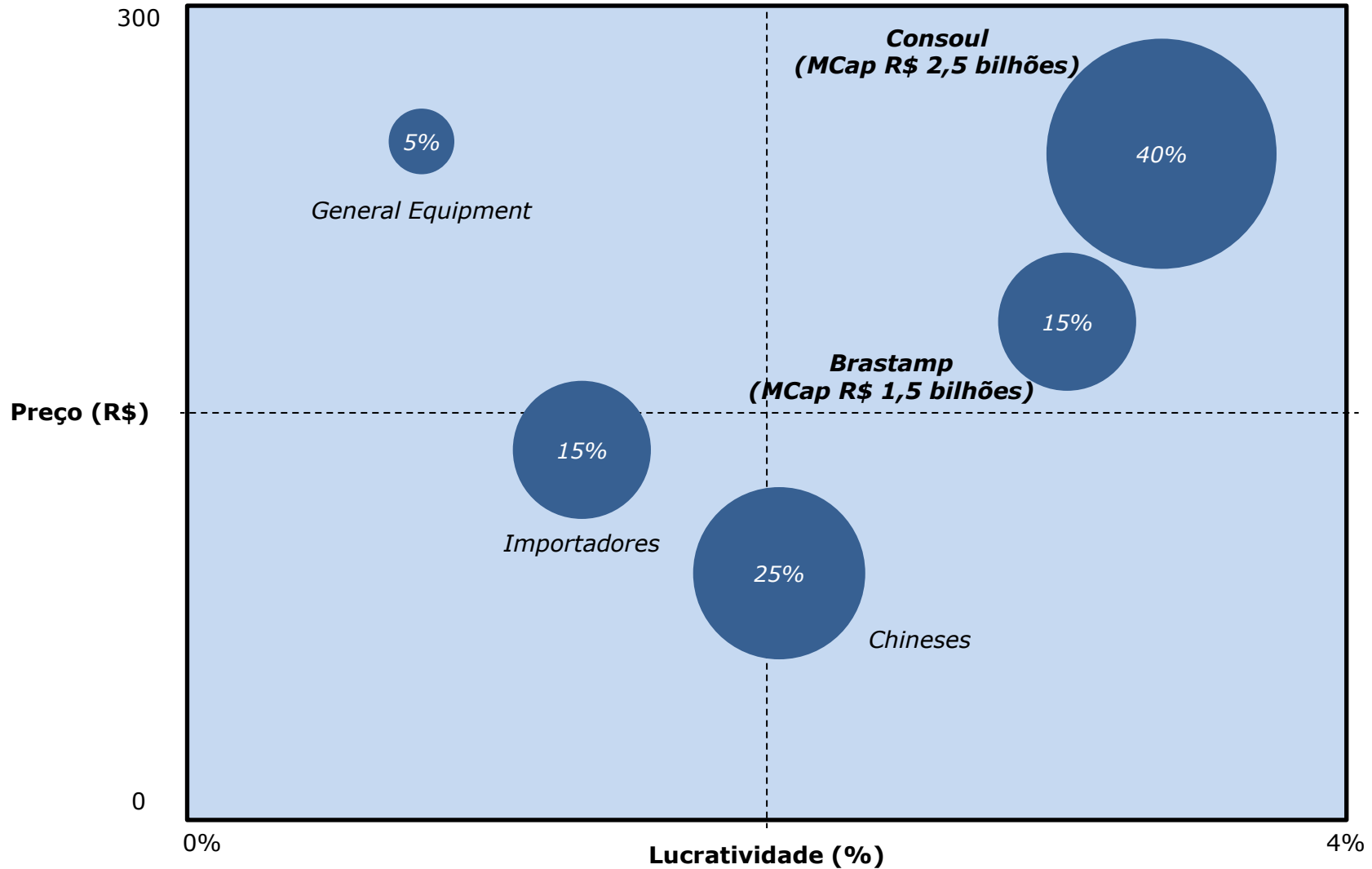


Layout da Fábrica (representatividade por área)

Total (m²): 100.000

Ventiladores industriais 20%	Ventiladores off-shore (10%)	Ventiladores pequenos (10%)
Ar condicionados industriais 24%	Energia eólica on-shore (18%)	
	Energia eólica off-shore (18%)	

Posicionamento do mercado de ventiladores pequenos (Market Share)

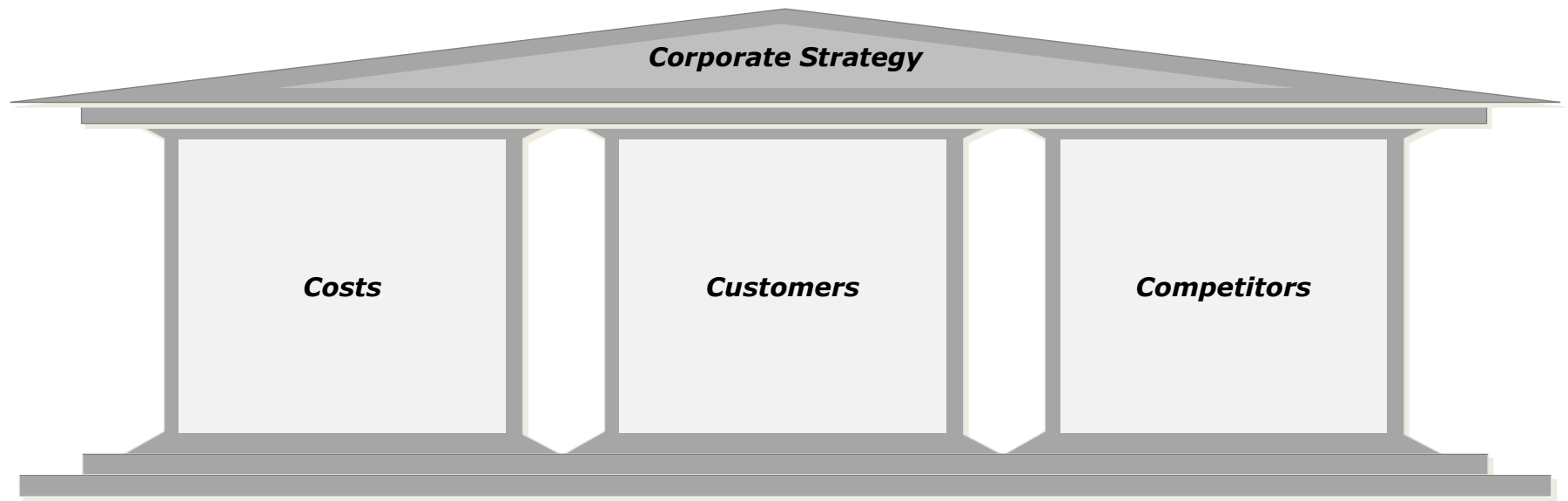


Tecnologia



Varejo de moda





A curva de aprendizado foi observada por Hermann Ebbinghaus (psicólogo alemão) no século 19 em pesquisas sobre aprendizado (memorização).

Primeira evidência quantificada

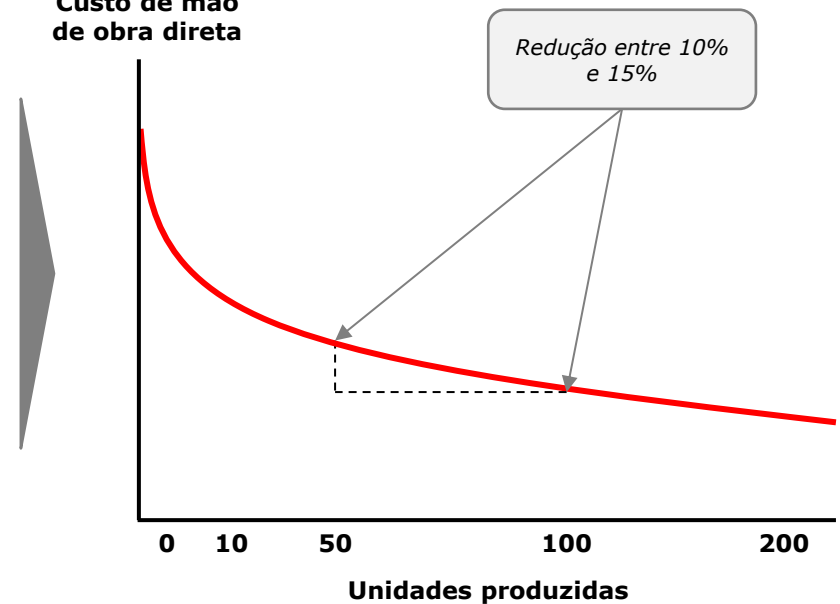


Base Wright-Patterson Air Force - EUA

Descoberta

Cada vez que o total de aviões produzidos dobrava, o tempo de produção requerido caía entre 10% e 15%.

Custo de mão
de obra direta



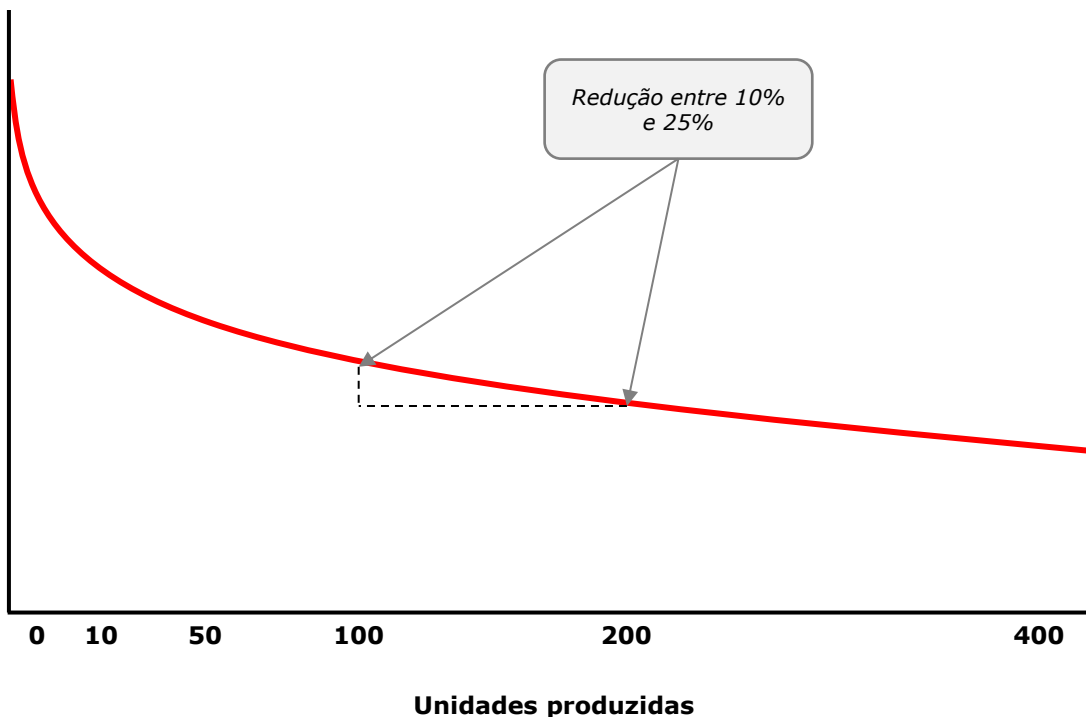
Em análise de diversas indústrias, essa redução foi entre 2% e 30%, porém sempre em taxa constante por indústria

Foi observado que a curva de aprendizado tinha algumas limitações, dado que implicava apenas em custo de mão de obra direta, não considerando os demais componentes de custos envolvidos em um processo produtivo qualquer.

Evolução da curva de aprendizado

Bruce D. Henderson (BCG) iniciou os estudos analisando a redução de todos os custos diretos de produção e de serviços. Após um levantamento em diversas indústrias, a queda observada de experiência acumulada foi entre 10% e 25%.

Custo diretos

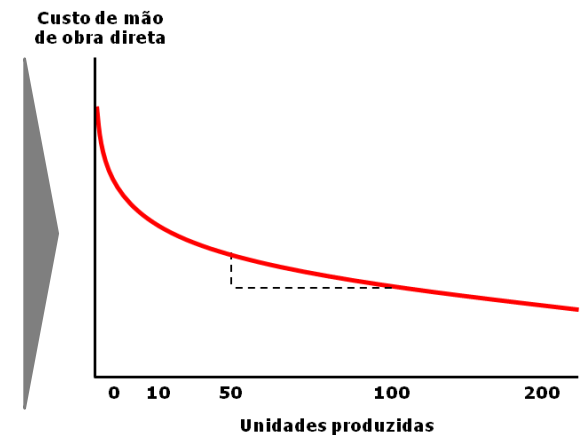
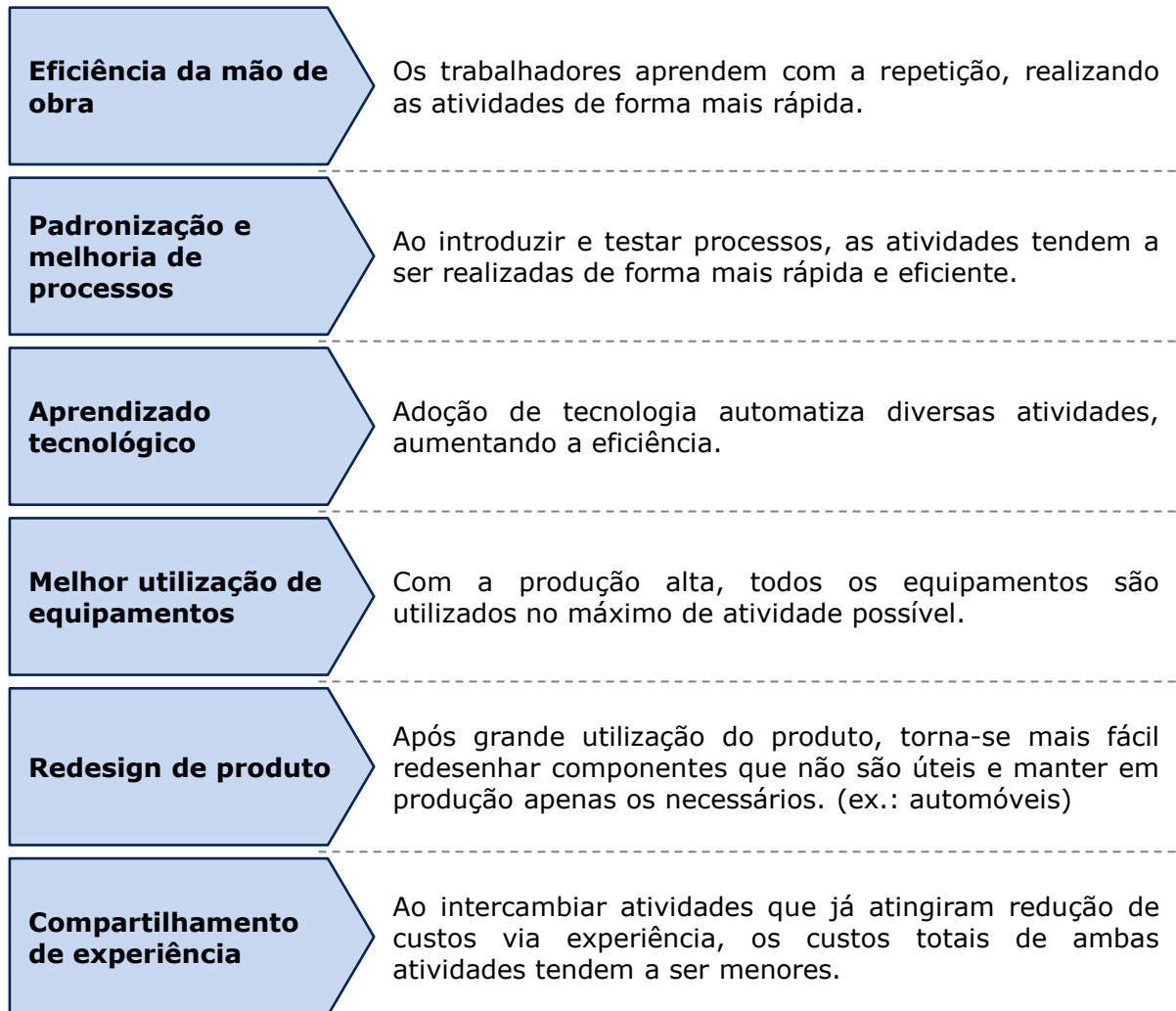


Algumas indústrias

- **Aeroespacial:** 15%
- **Produção de navios:** 15%-20%
- **Ferramentas:** 15%-25%
- **Componentes eletrônicos:** 5%-10%
- **Matéria-prima:** 4%-7%
- **Soldagem:** 10%
- **Maquinaria:** 5%-10%

Alguns drivers da curva de experiência

Ao estudar a redução de custos, a BCG analisou todos os custos envolvidos (evolução da curva de aprendizado).







Entendendo que existe um padrão de redução dos custos com o acúmulo de experiência produtiva, algumas hipóteses relativas à estratégia corporativa podem ser consideradas. O fator fundamental é ter o menor custo relativo do mercado.

Algumas conclusões que podem ser justificadas pela curva de experiência



- **Reduções nos custos** de produção e distribuição deveriam ser previsíveis;
- **Estabilidade de preços** nas compras de materiais deveriam ser previsíveis;
- Novos produtos deveriam ter seus preços estabelecidos **baixos o bastante para dominarem seus mercados**, ou provavelmente não deveriam ser produzidos;
- **Market share deveria ser defendido a todo custo**, a não ser que o crescimento seja maior que a taxa de retorno;
- O valor do *market share* pode ser calculado com precisão suficiente para permitir que seja determinado a **taxa de retorno em relação a mudanças de participação de mercado**;
- Provável estabilidade de preços pode ser projetada.

Market Share Paradox

Partindo do pressuposto que existe um padrão para redução de custos (curva de experiência), *market share* se torna fator fundamental para competição entre empresas. Crescimento de mercado é um fator fundamental para a estratégia das empresas.

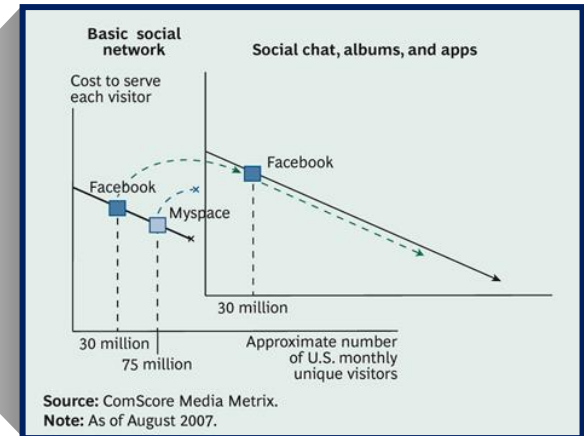
- **Sem crescimento:** Praticamente impossível trocar de fatia de mercado. Ninguém consegue justificar adicionar capacidade de produção. Preços serão estáveis. A melhor estratégia é posicionar o preço para maximizar lucros;
- **Com crescimento pequeno:** Tentar aumentar lucratividade no curto-prazo aparenta ser melhor que continuar com níveis de lucratividade modestos. Aqueles que deverão manter participação são aqueles que têm o suficiente para projetar lucros ainda satisfatórios;
- **Rápido crescimento:** *Market share* é valioso e fácil de perder. Para manter ou ganhar participação, a empresa deve adicionar capacidade produtiva a uma taxa igual ou maior que o crescimento do mercado, ou perderá participação automaticamente (podendo perder vantagem de custos da curva de experiência).

Mesmo sendo uma poderosa ferramenta, a curva de experiência resultou em casos de sucessos e fracassos. A grande razão dos fracassos se referem a complexidade da dinâmica de mercado onde as empresas competem.

	Empresas	Ações e resultados
Bem sucedido		<ul style="list-style-type: none">• Ações: Preço unitário US\$ 30-35, Volume de vendas: 50.000 / Novo preço US\$ 19,95, Volume de vendas: 600.000;• Razões: Reduzia o preço a níveis aceitáveis dado a previsibilidade de redução de custos;• Conclusões: Entre 1960 e 1970 foi considerada uma das melhores empresas em Wall Street.
Mal sucedido		<ul style="list-style-type: none">• Ações: Preço unitário do concorrente com preço mais baixo US\$ 250 / Preço de lançamento da calculadora da TI US\$ 149,99;• Razões: Ganhando <i>market share</i>, o custo de produção dos semicondutores caíam conforme a curva de experiência;• Conclusões: Vendas: 1971 – 3 M unids / 1973 – 17 M unids / 1974 – 28 M unids / 1975 – 45 M unids. Após estabilização do mercado, concorrentes tentaram recuperar <i>share</i>, resultando em guerra de preços. Resultado: US\$ 16 M de prejuízo no 2T75.

Rede sociais

facebook



Streaming

NETFLIX

≡ EXAME.COM

↗ Greve do Metrô Whatsapp Reforma da Previdência

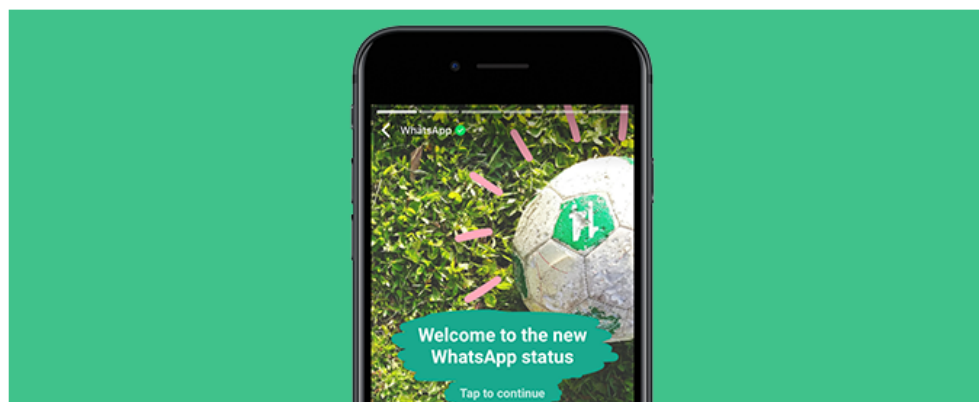
TECNOLOGIA

Snapchat do WhatsApp tem mais usuários do que o Snapchat original

Fotos e vídeos que desaparecem são populares no app de mensagens favorito dos brasileiros

Por Lucas Agrela

🕒 4 maio 2017, 11h29 - Atualizado em 4 maio 2017, 11h36



Artigos
Esportivos

NETSHOES

 **CENTAURO**

Entrega de
alimentos

UBER
eats **ifood** **Rappi**

Transportes

 **cabify**


UBER

99
TAXIS


EASY TAXI

Em 1981 a Yamaha anunciou planos para construção de uma nova fábrica, a qual tornaria a empresa líder do mercado de motocicletas, posto ocupado pela Honda. A resposta da Honda foi imediata, iniciando o que ficou conhecido como H-Y War.



Situação antes do início da H-Y War

- **Market Share:** 38%
- **Variedades de modelos:** 63

- **Market Share:** 37%
- **Variedades de modelos:** 60

Ações tomadas em 18 meses

- **Novos modelos introduzidos:** 81
- **Modelos antigos descontinuados:** 32
- Investiu massivamente em tecnologia e design.

- **Novos modelos introduzidos:** 34
- **Modelos antigos descontinuados:** 3
- Manteve a tecnologia e design.

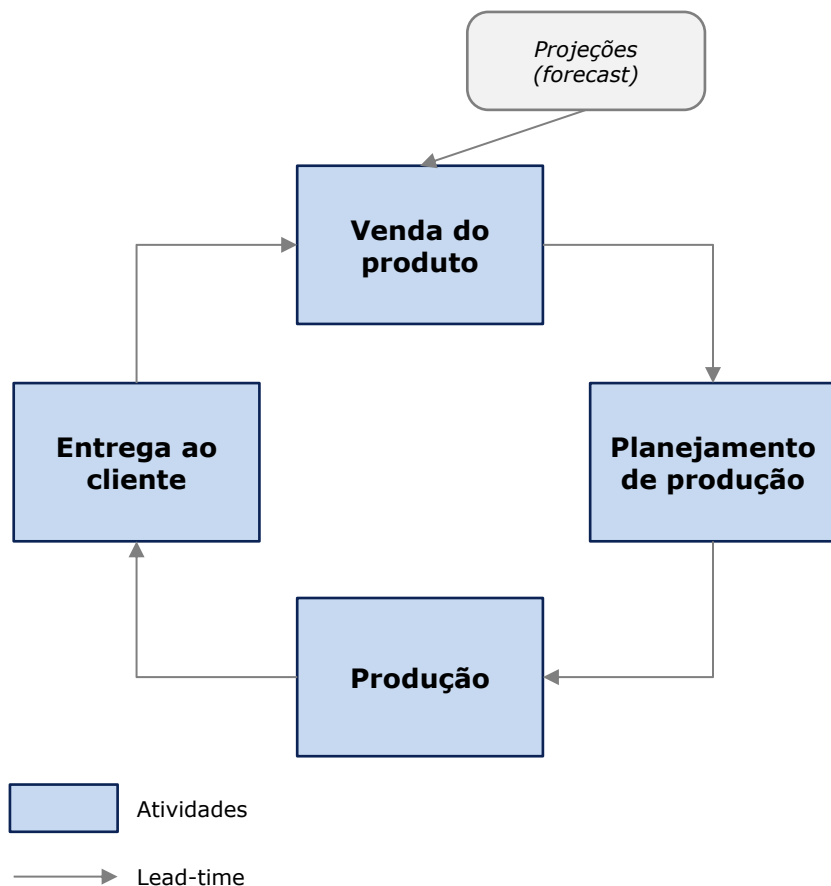
Resultados

Honda estabeleceu um portfólio de produtos com um componente de estilo e design muito efetivo para a venda de motos. No entanto a rede de vendas e serviços da empresa ficou bastante desestruturada, necessitando de investimentos adicionais para estabilizar todos os processos novamente.

Com *market share* reduzido para 23%, Yamaha acumulou 12 meses de estoque de motos com tecnologia e design inferiores aos da Honda. Somado a isso houve um aumento de endividamento, que culminou no fim da guerra, com a Yamaha reconhecendo a supremacia da Honda.

Em uma empresa existem diversas atividades sendo realizadas. O fator decisivo para a integração entre todas essas atividades é o tempo.

Cadeia de atividades – Ex. Venda de automóveis



Consequência de variações nas vendas

- Com vendas maiores que as previstas, tende-se a aumentar o estoque para atender próximas variações (aumento de produção da cadeia);
- Caso as vendas continuem subindo, o nível de estoque tende a crescer ainda mais;
- Quando as vendas são menores que as previstas, todo o estoque fica parado (diminuição da produção da cadeia).

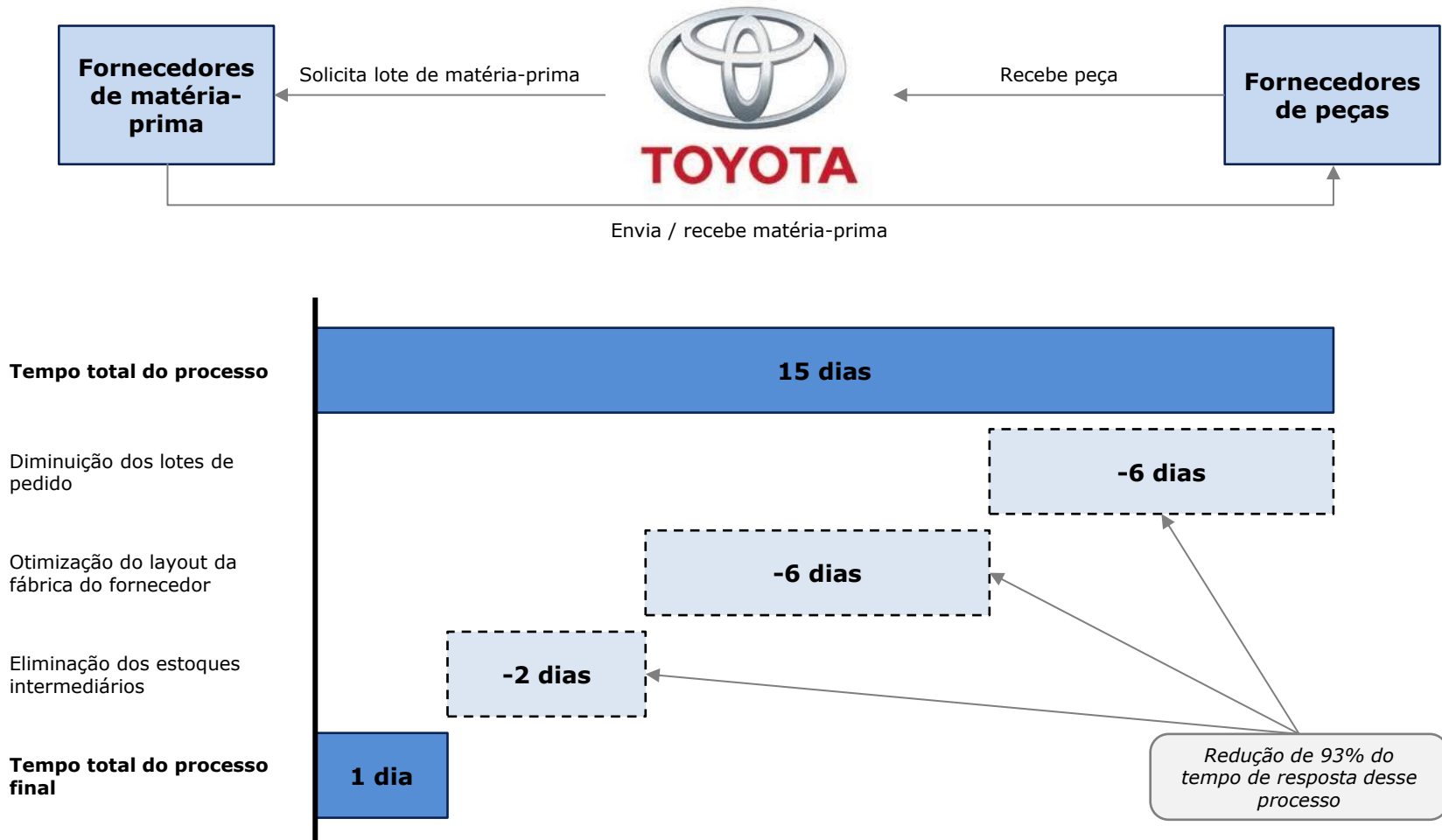


Projeções de vendas são tentativas de previsão do futuro, portanto, sempre haverá oscilações nas vendas vs projeção. Com o tempo de resposta do sistema longo, qualquer variação das vendas causa uma oscilação grande em todas as atividades da cadeia (aumento de custos), necessitando de um tempo longo de acomodação ao nível normal.

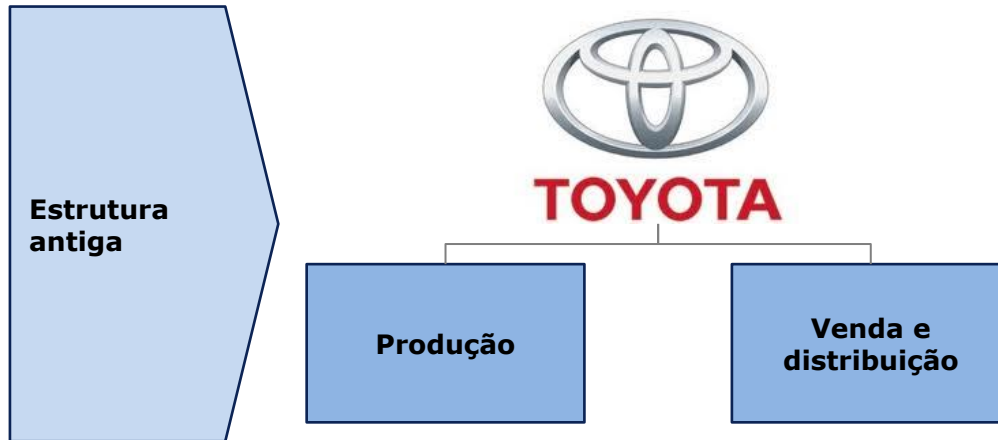
Portanto, reduzir o tempo de resposta é fundamental para aumentar a performance da empresa (melhor atendimento com menor custo).

Toyota enfrentava um período de entrega de componentes de seus fornecedores de 15 dias, após receber a matéria-prima em sua fábrica. Essa situação aumentava o tempo de produção de carros, o que era prejudicial ao negócio.

Processo

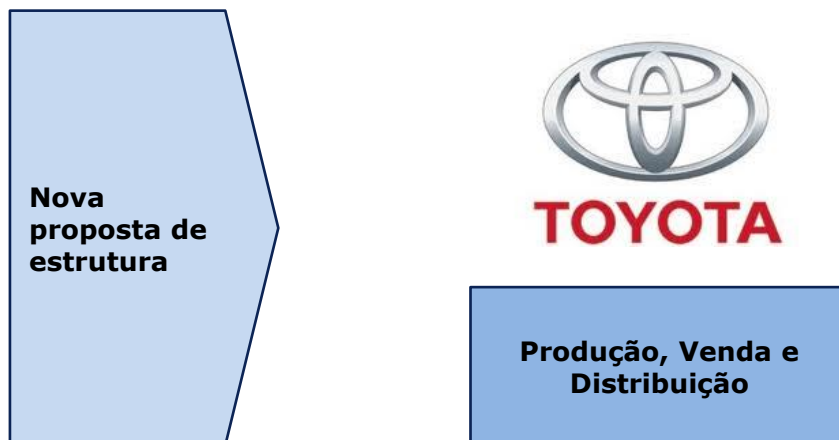


A parte produtiva da Toyota fabricava um carro em 2 dias, no entanto a divisão de vendas demorava entre 15 e 26 dias para fechar todo o processo de venda (transmissão de ordem de produção, alocação no processo produtivo e entrega ao cliente).



Desvantagens

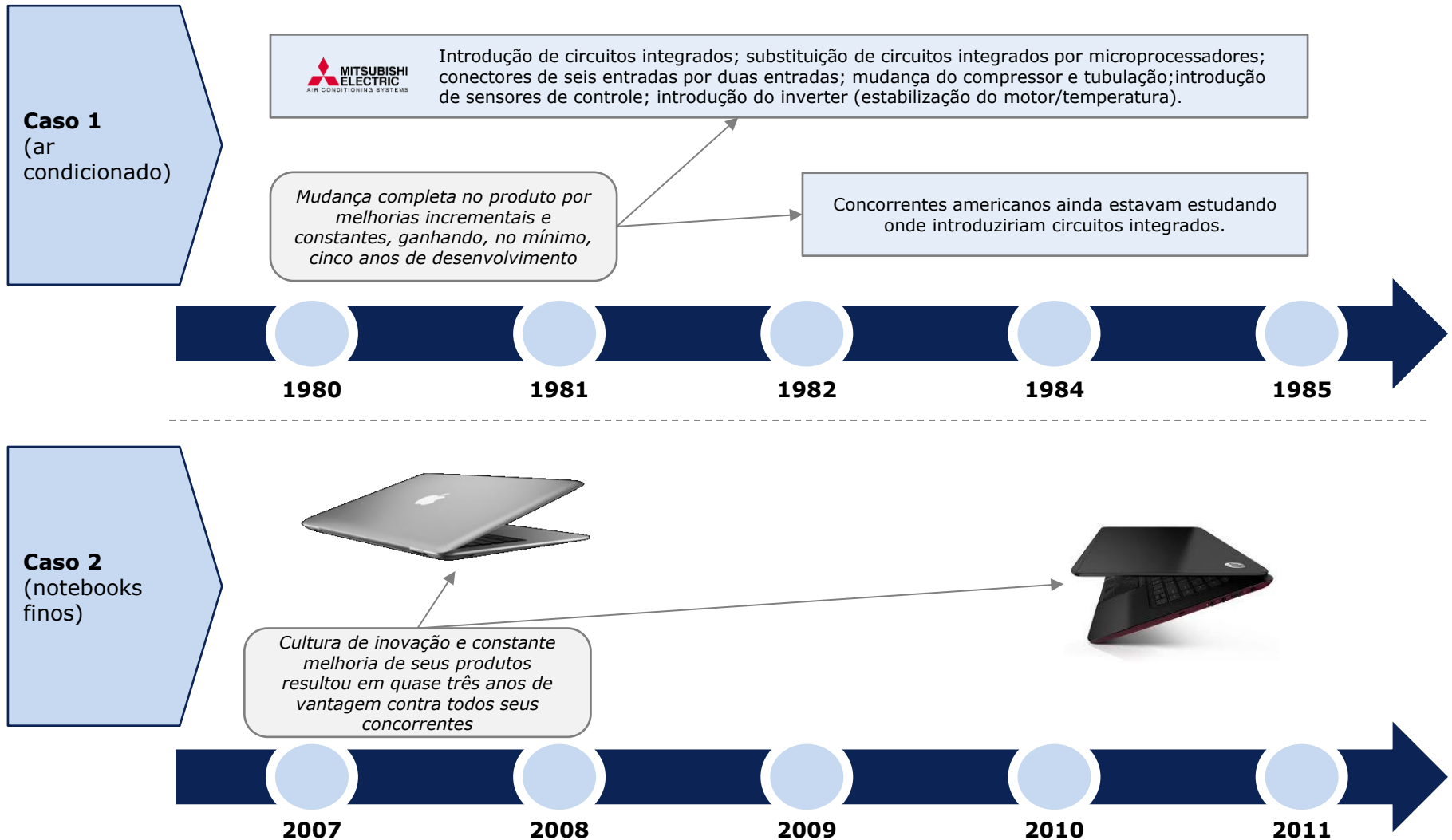
- Todo ganho conseguido com otimização de processos se perdia com a lentidão da divisão de vendas e distribuição;
- Pela sua ineficiência, a divisão de vendas e distribuição estava representando entre 20% e 30% do custo total do carro, mais que os custos produtivos;



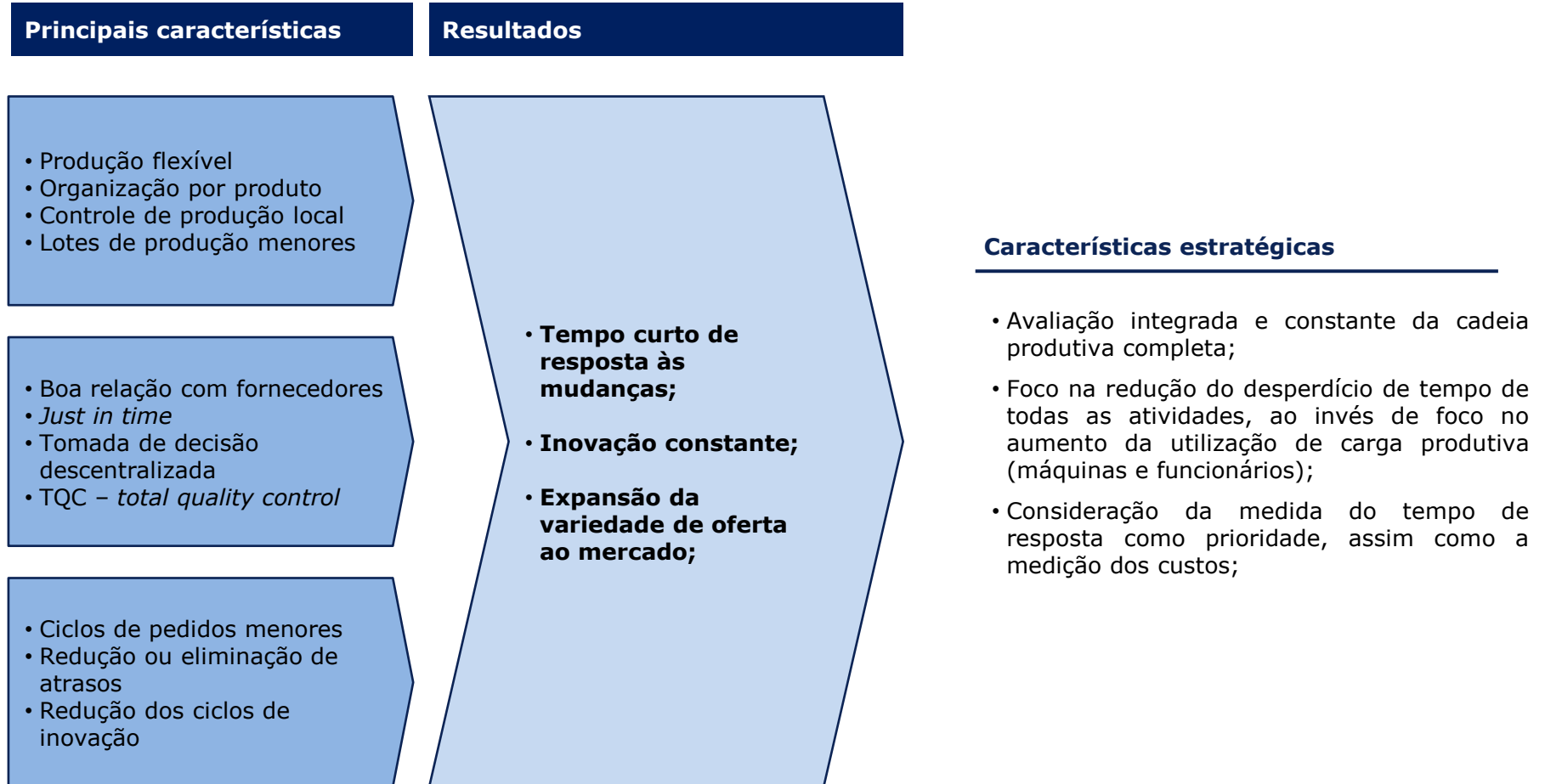
Ações e resultados

- Diretores da divisão de vendas e distribuição foram substituídos por executivos da divisão de produção;
- Eliminação da tomada de pedidos em lotes;
- Ligação direta entre força de vendas e produção;
- Redução de 8 dias no ciclo total de venda, produção e distribuição ao cliente;

Conseguir desenvolver uma variedade maior de produtos atrativos ao mercado que os concorrentes é uma vantagem competitiva para as empresas. Empresas japonesas iniciaram o processo de rápida inovação em seus produtos.



Empresas que escolheram o TBS (*time-based strategy*) desenvolveram características similares tanto em nível operacional, quanto estratégico.





ZARA