

Processo Administrativo: Planejamento e Estratégia

Prof. Alexandre Dias



Objetivos:

Discutir a importância do planejamento para a administração

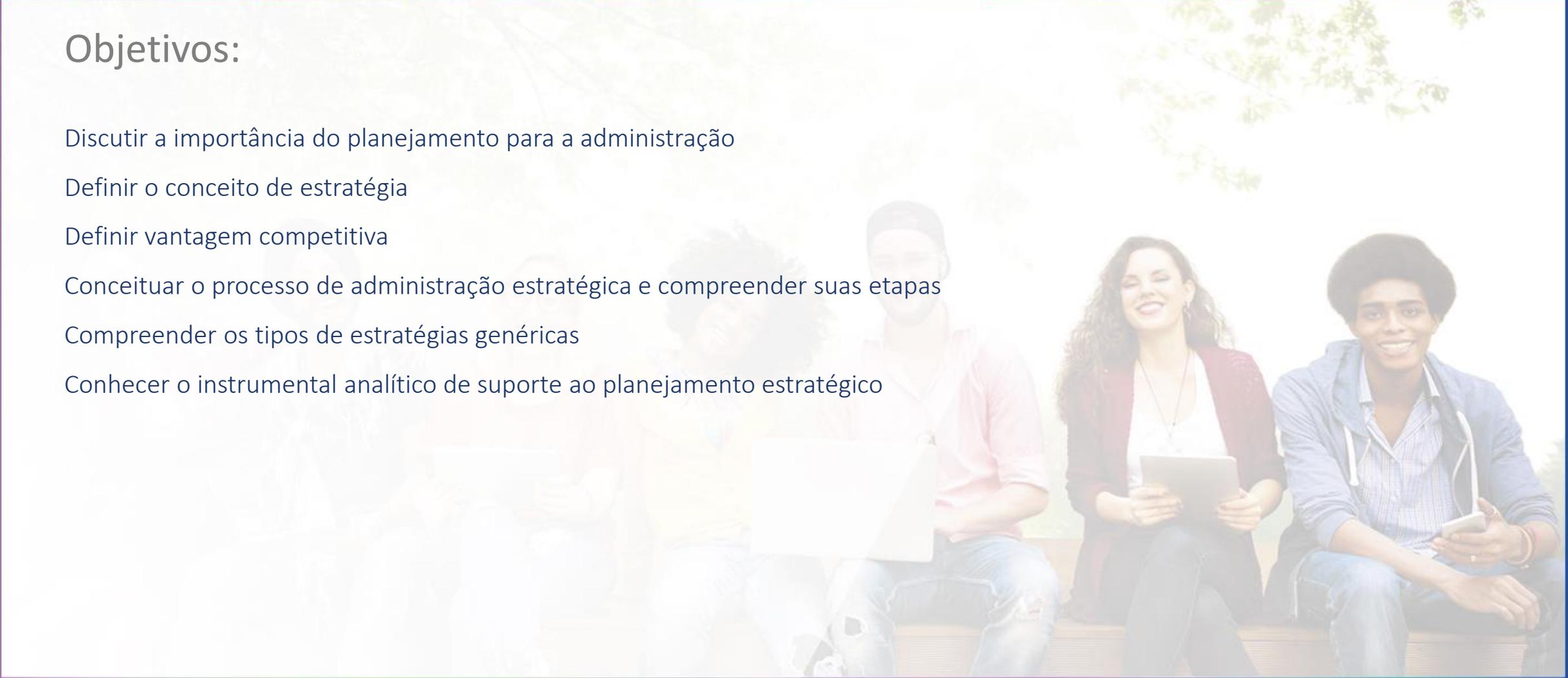
Definir o conceito de estratégia

Definir vantagem competitiva

Conceituar o processo de administração estratégica e compreender suas etapas

Compreender os tipos de estratégias genéricas

Conhecer o instrumental analítico de suporte ao planejamento estratégico



As Funções do Administrador





O que é estratégia?

Origem: strategos

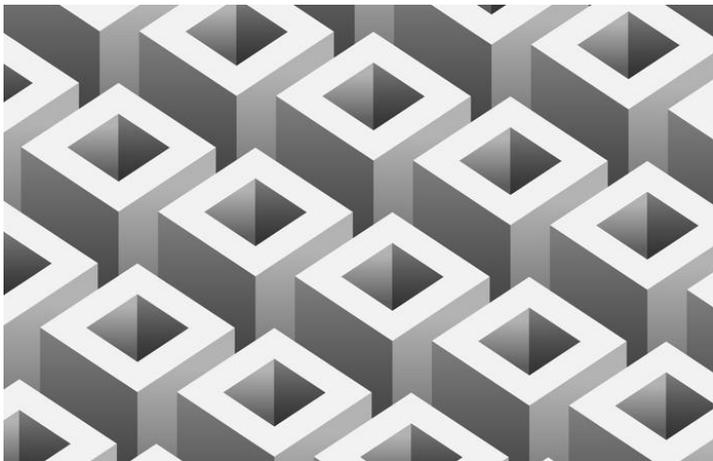
Os 5 Ps para Estratégia

- Estratégia como *plano/pretexto*
 - Curso de ação conscientemente pretendido.
 - Características: são criadas antes das ações e são deliberadas.
 - Manobra específica para superar um concorrente (Ex: Smirnoff).
- Uma simples ameaça pode desencorajar um concorrente.



Os 5 Ps para Estratégia

- Estratégia como *padrão*
 - Consistência no comportamento, pretendida ou não.
 - Uma abordagem bem-sucedida que acaba se tornando um padrão de ação.
 - Enquanto planos podem não se realizar, padrões podem emergir sem a necessidade de serem preconcebidos.



Estratégias sobre o quê?

Os 5 Ps para Estratégia

- Estratégia como *posição*
 - Qualquer posição viável no ambiente.
 - “Local que gera renda”
 - Domínio sobre competidores ou posição que evite competição (nicho).





Tech Casa & Hobbie Faça você mesmo Retrô

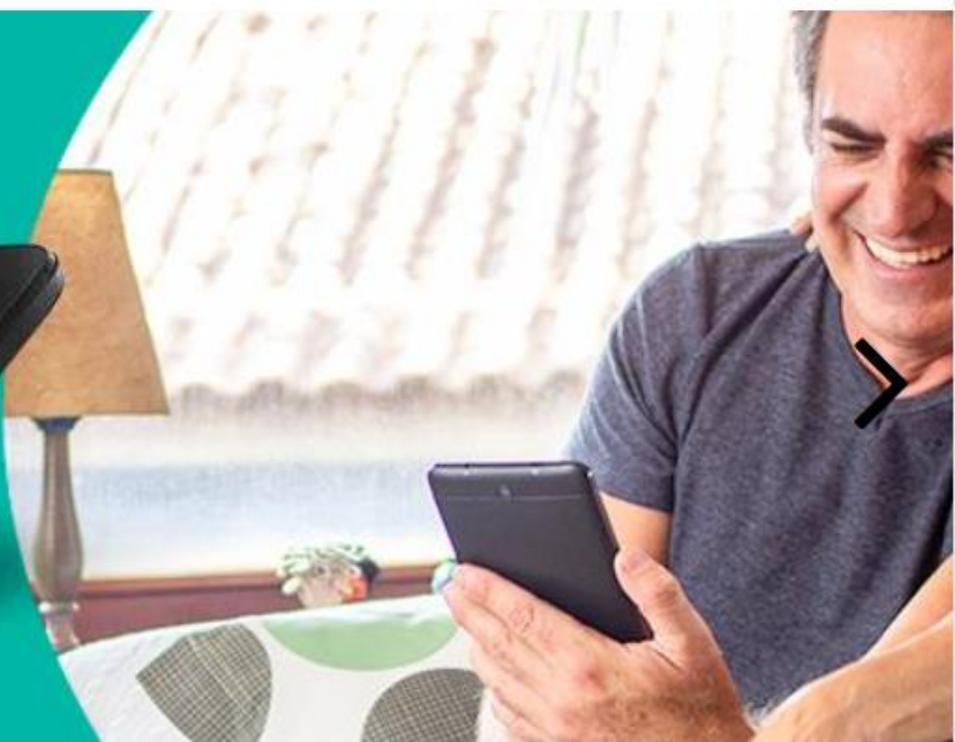
Procurar



ObaPad Tablet para idosos

R\$799,90

COMPRE AGORA



Os 5 Ps para Estratégia

- Estratégia como *perspectiva*
 - Aquilo que a personalidade é para o indivíduo.
 - É a “cara” da organização, seu “caráter”, maneiras de agir e responder. Ex: Natura e InBev
 - Perspectiva compartilhada (unidade estratégica).



Estratégia

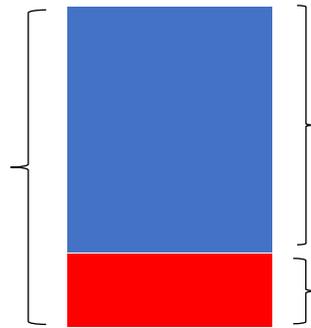
- É aquela que realmente gera vantagens competitivas.
- As organizações adotam diferentes “teorias” sobre como obter vantagens competitivas.
- Baseadas em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir.
- Quanto mais assertivas as suposições e hipóteses, maior a probabilidade de obter vantagens competitivas com a implementação das estratégias selecionadas.
- Como é difícil prever de maneira exata como a competição evoluirá, a estratégia é quase sempre uma teoria.

Vantagem Competitiva

- Uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior **valor econômico** do que seus concorrentes.

Cria + valor

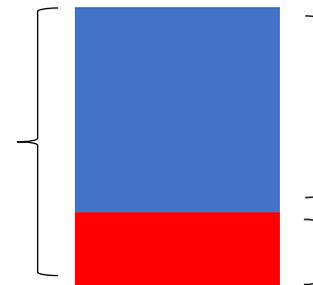
Benefício total percebido pelo consumidor = R\$ 230



Valor econômico criado = R\$ 180
Custo total = R\$ 50

Organização I

Benefício total percebido pelo consumidor = R\$ 200



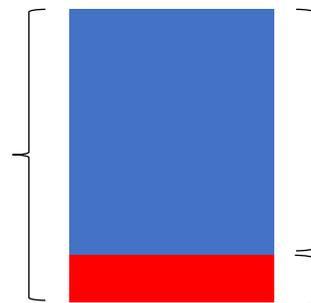
Valor econômico criado = R\$ 150
Custo total = R\$ 50

Organização II

Tamanho da vantagem competitiva = R\$ 180 – R\$ 150 = R\$ 30

Tem - custo

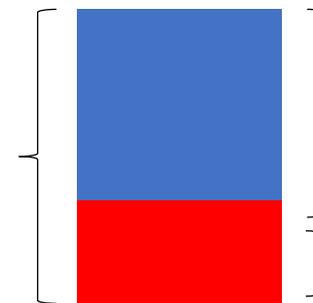
Benefício total percebido pelo consumidor = R\$ 210



Valor econômico criado = R\$ 180
Custo total = R\$ 30

Organização I

Benefício total percebido pelo consumidor = R\$ 210



Valor econômico criado = R\$ 150
Custo total = R\$ 60

Organização II

Tamanho da vantagem competitiva = R\$ 180 – R\$ 150 = R\$ 30

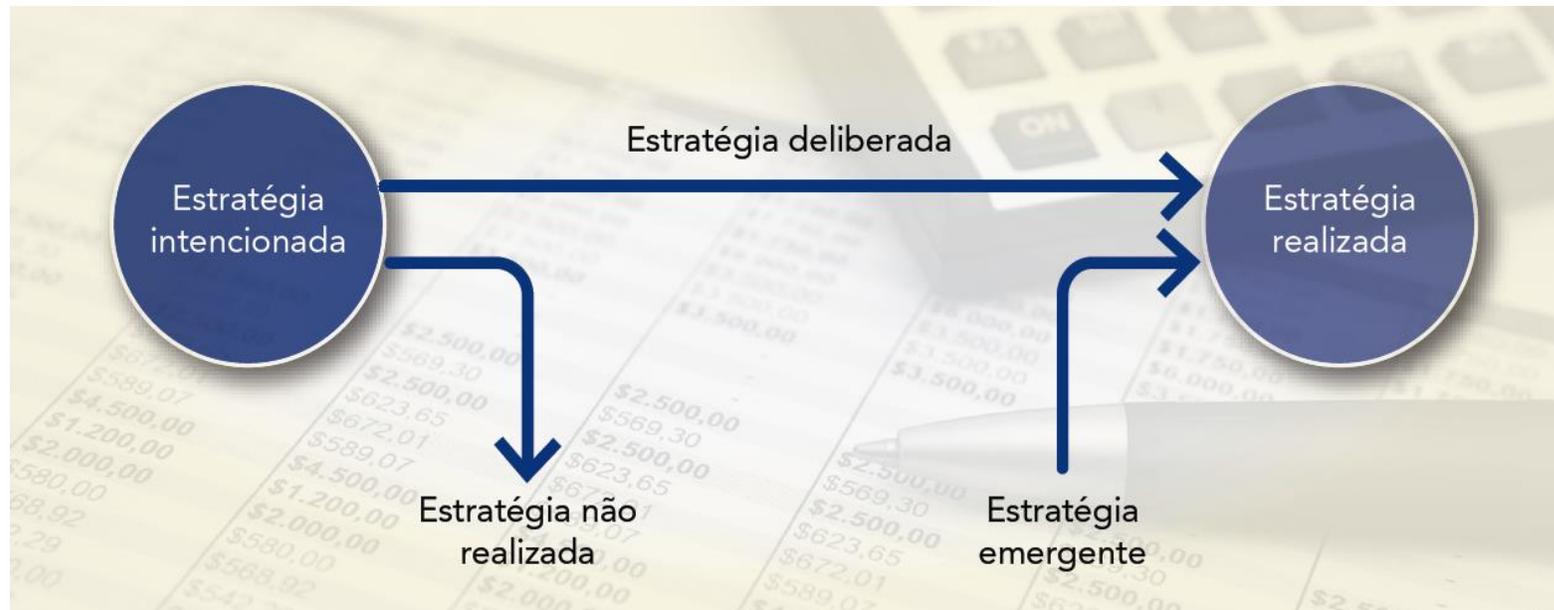
Barney e Hesterly (2011).



Vantagem Competitiva

- Pode ser temporária versus sustentável.
- Organizações que criam o mesmo valor econômico que suas rivais experimentam **paridade competitiva**.
- Empresas que geram menos valor do que suas rivais têm uma **desvantagem competitiva**.

Estratégias emergentes x intencionais



O Processo de Administração Estratégica

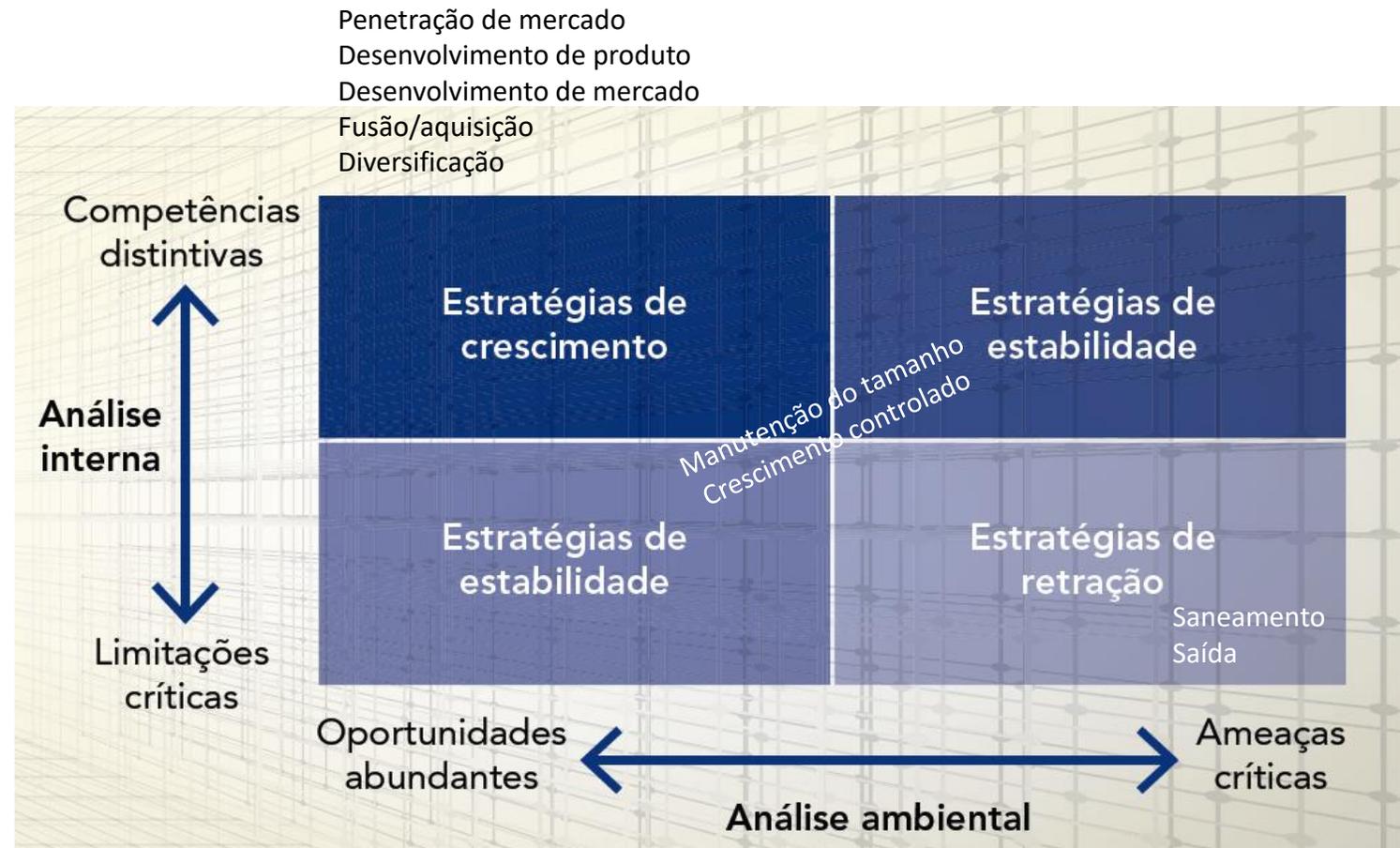
O que é o processo de administração estratégica?

- Conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de escolha de uma estratégia que produza vantagens competitivas (estratégia adequada).
 1. Missão <https://www.youtube.com/watch?v=Fg7qbsljcr0>
 2. Objetivos
 3. Análises externa e interna
 4. Escolha estratégica
 5. Implementação da estratégia

Formulação Estratégica ao Nível de Negócio

- Liderança em custo - Oferecer o menor custo do setor.
 - Ex: Gol
- Diferenciação - Desenvolver características diferenciadoras como qualidade, oferta mais ampla de produtos, superioridade tecnológica etc.
 - Ex: Apple
- Foco ou nicho - Concentrar-se em um nicho específico de mercado (parcela pouco ou nada atendida dentro de um grande grupo consumidor).
 - Ex: Mercado vegano / produtos para intolerantes e alérgicos

Formulação Estratégica de Nível Corporativo



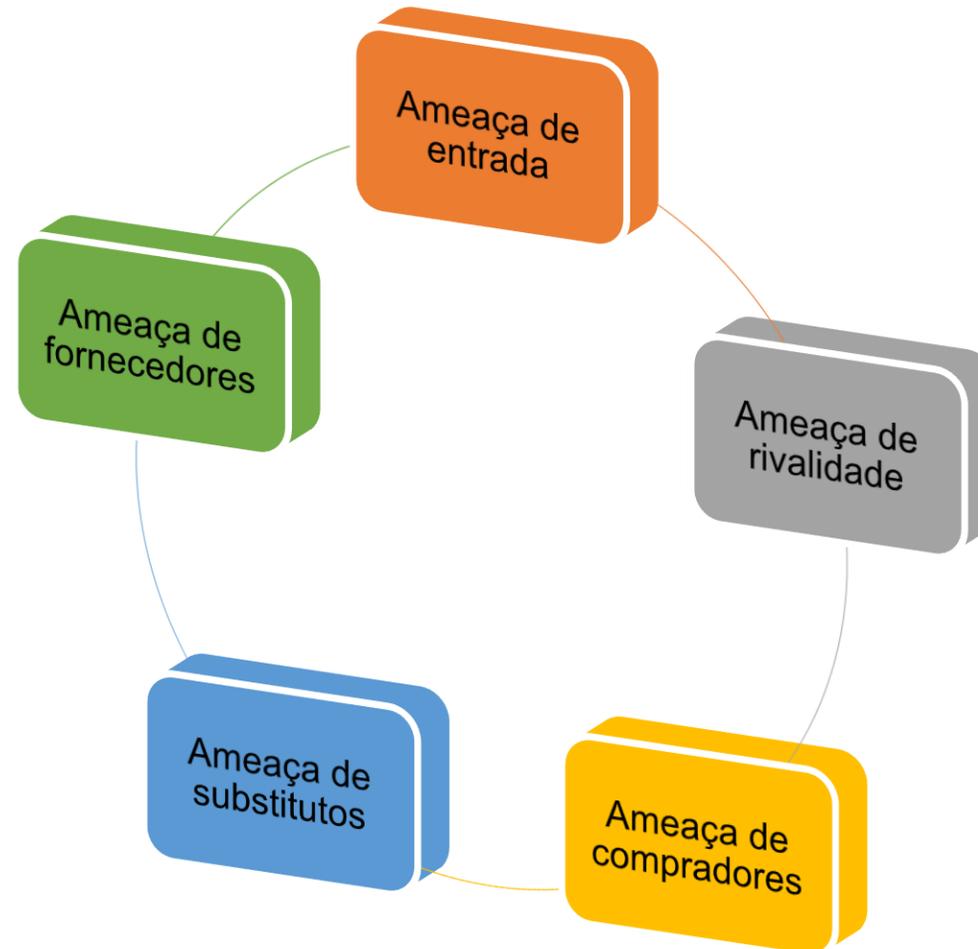
Instrumentos Analíticos

Análise PEST



Barney e Hesterly (2011).

O Modelo de 5 Forças de Ameaças Ambientais



Barney e Hesterly (2011).

Análise SWOT

Pontos Fortes Potenciais	Pontos Fracos Potenciais
Liderança de mercado	Elevada quantidade de estoques
Produtos de alta qualidade	Alta rotatividade de funcionários
Estrutura de custos baixos	Imagem de marca fraca
Forte P&D	Falta de capacidade gerencial
Oportunidades Potenciais	Ameaças Potenciais
Falência de concorrentes	Saturação do mercado
Mudança no hábito de consumo	Baixo crescimento do setor
Expansão da economia	Entrada de concorrentes
Novas tecnologias	Taxa de câmbio desfavorável

O Modelo VRIO

A questão do valor

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

A questão da raridade

- O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

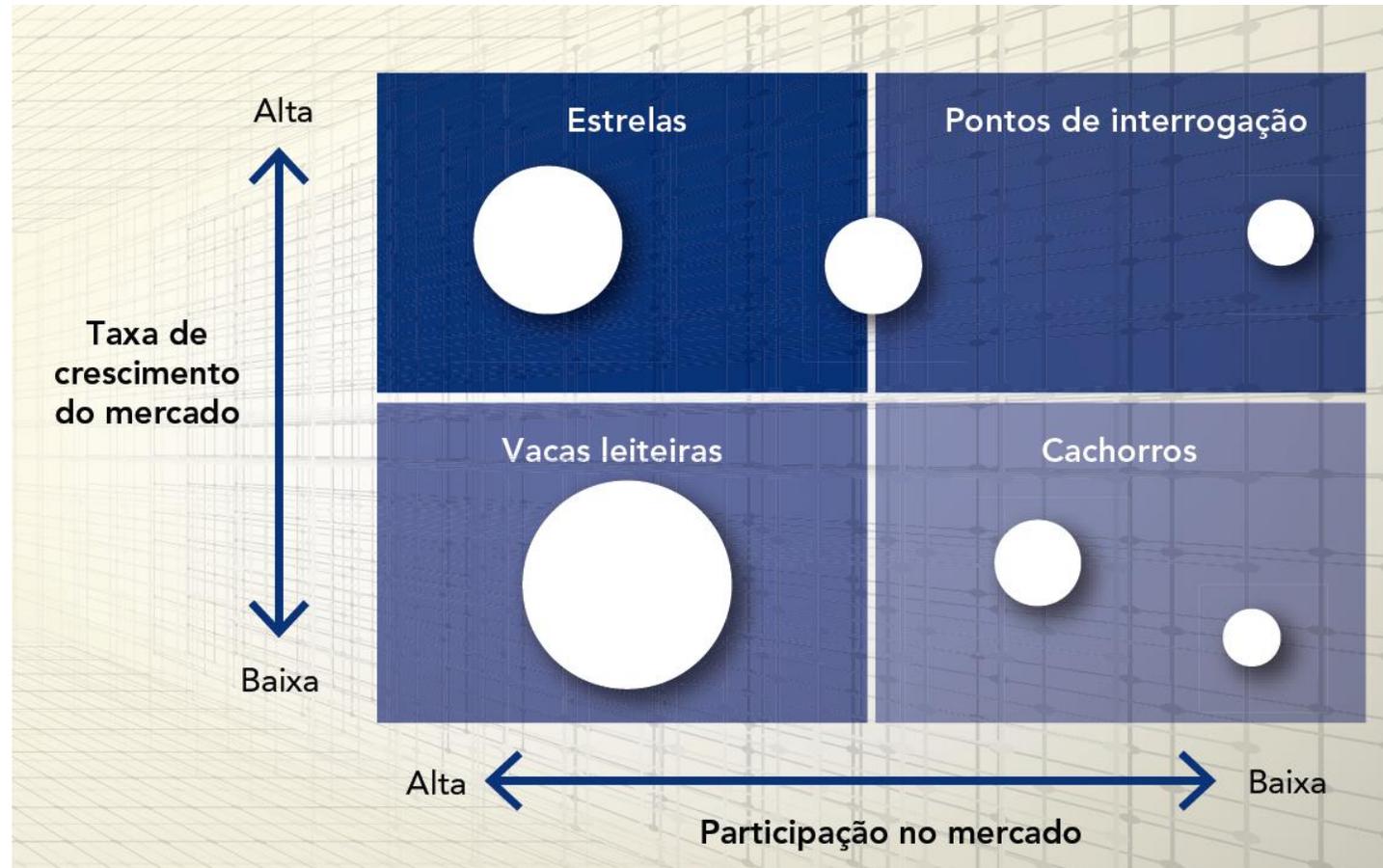
A questão da imitabilidade

- As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

A questão da organização

- As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos raros, valiosos e custosos para imitar?

Abordagem de Portfólio – A Matriz BCG



**A MELHOR MANEIRA
DE PREVER O FUTURO É
CRIÁ-LO.**

Peter Drucker

Resumo da Aula

Estratégia:

- Teoria sobre como obter vantagens competitivas.

Vantagem competitiva:

- Quando uma organização cria mais valor econômico que suas rivais.

Adm. Estratégica:

- Missão, objetivos, análises interna e externa, escolha, implementação.

Estratégias genéricas:

- Negócio.
- Corporativo.

Instrumentos Analíticos:

- PEST.
- Modelo de 5 forças.
- SWOT
- VRIO
- Matriz BCG



Leitura Básica

- Cap. 5 da referência 3.



Leitura Complementar

- Referência 1.

Referência

1. BARNEY, J.B.; HELSTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
2. MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
3. SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.





Obrigado.