

Administração Estratégica

Aula 1

Profa. Janaina Giraldi



Conteúdo

- Introdução
- Definições de estratégia
- Processo de administração estratégica
- Vantagem Competitiva
- Novo Cenário Competitivo
- Conclusões
- Bibliografia

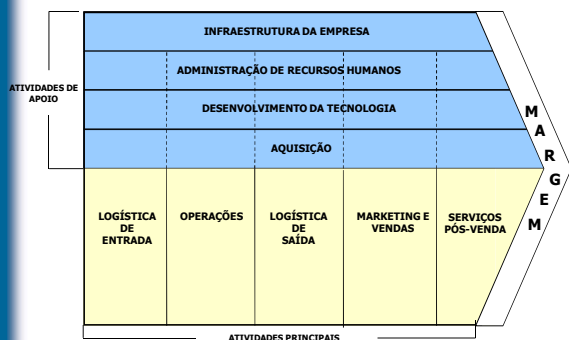
Origens: aplicação do enfoque sistêmico

- Importância do pensamento holístico
- Importância em considerar ambiente
- Consolidação da abordagem contingencial
 - Formas diferentes de administrar para cada situação
- **Estratégia**: conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva
- **Vantagem competitiva**: implementação de estratégia de valor para clientes, difícil de ser copiada pelos concorrentes

Reflexos da abordagem contingencial

- **Teoria da administração estratégica** (ANSOFF, 1977)
 - Adaptação ao ambiente
 - Processos de análise e diagnóstico
- **Cadeia de valores** (PORTER, 1986)
 - Obtenção e manutenção de vantagem competitiva
 - Diferenciação dos concorrentes

A Cadeia de Valor representa todas as atividades que acontecem dentro da empresa com a finalidade de criar Valor para os clientes



Estratégia empresarial

- Pioneiros: Pierre du Pont e Alfred Sloan
 - Definição de estratégias deve ser separada das operações rotineiras
- Primeiro pesquisador: Chandler
 - Cursos de ação, busca de novas ideias, processo de formular estratégia
- Primeiro livro acadêmico: Estratégia corporativa (Ansoff)
- Autores contemporâneos: Henry Mintzberg, Richard Pascale, Hampton, Porter

Definições de estratégia

- Modelo ou um **plano** (QUINN, 1980)
- Identificação de **objetivos e metas** (CHANDLER, 1998)
- A alocação de **recursos ou meios** (CHANDLER, 1998)
- Considerar o **ambiente** (ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 1988; QUINN, 1980)
- Não é desprezada a **vontade** do corpo diretivo (HAX; MAJLUF, 1988)
- São consideradas as **forças e fraquezas** da organização (STEINER; MINER, 1977)
- Definição de **padrões** (MINTZBERG, 1988)
- Estabelecimento de um conjunto de **ações** a serem implementadas (CHANDLER, 1998)
- **Regras** e critérios de tomada de decisão (ANSOFF, 1977)
- Considera a **concorrência** e as forças competitivas (PORTER, 1986)


Tipos de planejamento

- Processo de decisão antecipatório
- Direcionado para produzir um ou mais estados futuros desejados
- Conjunto de decisões inter-dependentes

	Duração do resultado	Número de funções envolvidas	Orientação
Tático	Curto prazo	Escopo estreito, poucas funções envolvidas	Seleção de meios para perseguir metas especificadas
Estratégico	Longo prazo, decisões difíceis de reverter	Escopo amplo, muitas funções envolvidas	Formulação das metas e seleção dos meios

Fonte: ACKOFF (1970)

Pulseira Step It: decisão estratégica ou tática?



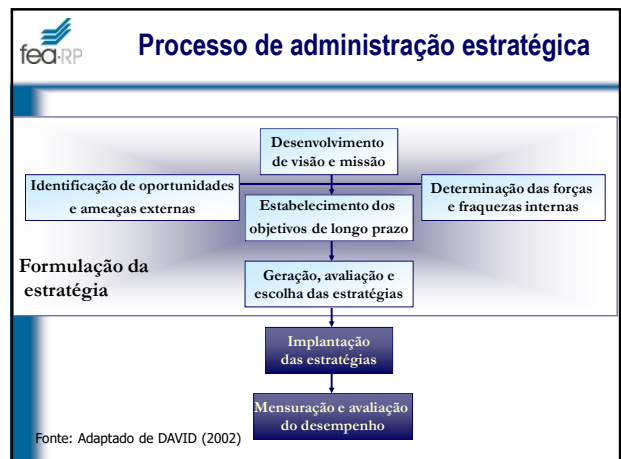
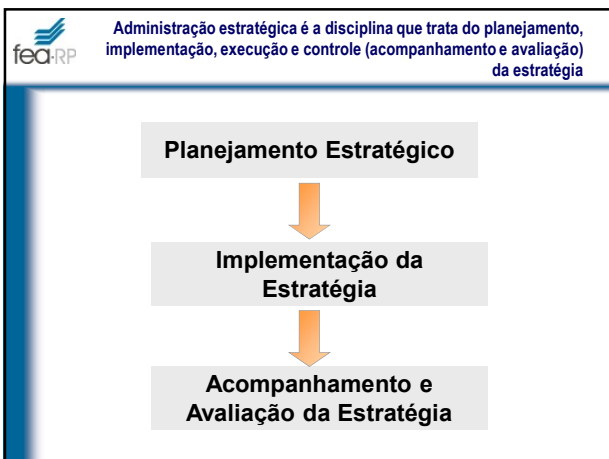
Agosto de 2016: lançamento das **pulseiras Step-It** pelo McDonald's como parte de um pacote de medidas de **reposicionamento** da marca contra sua imagem de fornecedora de junk-food. As pulseiras de plástico Step-it parecem relógios e, além de contar os passos, detectam os movimentos do usuário, um ótimo acessório pra quem deseja praticar atividades físicas.

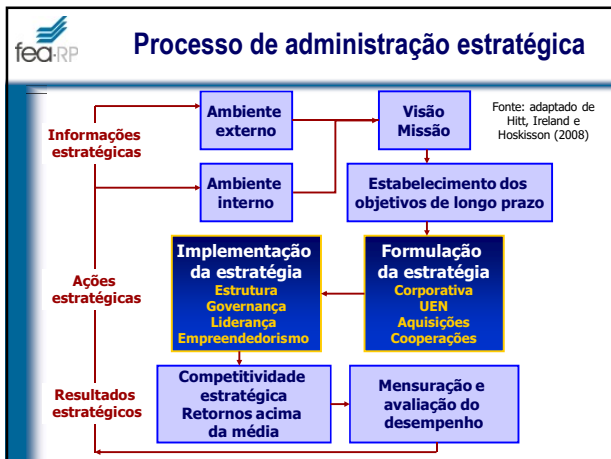
- Mas, a empresa retirou milhões dessas pulseiras que estavam sendo oferecidas como brinde do McLanche Feliz, por estarem causando **irritação** ou **queimaduras** nas crianças. A rede de fast food informou que retirou do mercado **29 milhões** de pulseiras nos Estados Unidos e 3,6 milhões no Canadá. A empresa informa que esses equipamentos não estão e nunca estiveram no plano das campanhas do McDonald's no Brasil.
- A empresa recebeu mais de **70 denúncias** de incidentes, tais como bolhas na pele de crianças que usaram as pulseiras, segundo a Comissão de Segurança de Produtos para o Consumidor. Os clientes devem devolver as pulseiras para o McDonald's, e receberão em troca outro **brinquedo** e um iogurte ou um saco com rodelas de maçã, disse a comissão.

Administração estratégica

- **Administração estratégica:** a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões inter-funcionais que permitem à organização atingir seus objetivos (DAVID, 2002)
- Processo de definir, realizar e avaliar os resultados dos planos estratégicos

↳ **Planejamento estratégico**
Implementação e controle





- Benefícios da administração estratégica**
- Pró-atividade
 - Elaboração de estratégias melhores
 - Maior entendimento e comprometimento de gerentes e empregados
 - Comunicação é essencial
 - Envolvimento de níveis inferiores
 - Benefícios financeiros
 - Benefícios não-financeiros
- Fonte: David (2002)

- Estabelecimento do perfil estratégico: missão**
- Exercício de auto-análise
 - Produtos e tecnologias mudam com o tempo, mas as necessidades perduram
- Marketing Myopia**
- Artigo de 1960 de Theodore Levitt
 - **Como uma empresa pode assegurar seu crescimento?**
 - Empresas precisam definir seus negócios de forma **ampla**, para aproveitar oportunidades de crescimento
 - É preciso trabalhar nas **necessidades** e desejos dos clientes, e não presumir que os produtos terão longevidade

- Desenvolvimento de visão e missão**
- **Missão:** declaração da razão de existência
 - Proposta, clientes, produtos, mercados, filosofia, tecnologia
 - Fornece base para alocação de recursos
 - Facilita a definição de objetivos e estratégias

- Exemplos de missão**
- **Rede Globo Internacional:** "Estar perto de quem está longe"
 - **Banco do Brasil:** "Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes, acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade"
 - **Petrobrás:** "Atuar de forma segura, e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país"
 - **Nestlé:** "Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos"
 - **TAM:** "Com o nosso "Espírito de Servir", fazer as pessoas felizes"

- Missão versus visão**
- **Missão:** "Qual é o nosso negócio?"
 - **Visão:** "O que queremos ser?"
 - Declaração motivacional
 - Ambições futuras
 - Visão compartilhada: interesses comuns que reduzem a monotonia diária
- Uso conjunto de missão e visão**
- Estimular o comprometimento dos empregados
Focar esforços em mercados específicos**

feaRP

Exemplos de missão e visão

- **Missão da Pepsi**
 - “Oferecer produtos e bebidas de qualidade superior para consumidores, em seus lares e fora deles”
- **Visão da Pepsi**
 - “Vencer a Coca-Cola!”
- **Missão da Disney**
 - “Alegrar as pessoas”
- **Visão da Disney**
 - “Criar um mundo onde todos possam ser crianças”

feaRP

Exemplos de visão

- **Avon**: “Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e auto-realização da mulher”
- **Rodia**: “Criar uma empresa líder onde as pessoas tenham orgulho e prazer de trabalhar”
- **Sony** (1950): “tornar-se a empresa mais conhecida por mudar a imagem negativa dos produtos japoneses”
- **Nike** (1960): “Derrotar Adidas”
- **Honda** (1970): “Nós vamos destruir a Yamaha”
- **Wal-Mart** (em 1990): “tornar-se uma empresa de 125 bilhões de dólares em 2000”
- **Apple Computer**: “Mudar o mundo através da tecnologia”

feaRP

Problemas com a definição do negócio: Starbucks

- Howard Schultz narra o dia em que entrou pela primeira vez numa loja da Starbucks: **“Um inebriante aroma de café me atraiu, entrei e vi um templo para a adoração do café”**. Era 1981 e Schultz trabalhava como gerente de um fornecedor de máquinas de café para a Starbucks. Ao comprar a rede, em 1987, com a ajuda de investidores, ele conseguiu transformar aquele encanto em milhões de dólares.
- Sob o comando de Schultz, a Starbucks deixou de ser uma tímida cafeteria no interior do estado de Washington e se tornou uma **potência**, com vendas de 9,4 bilhões de dólares em 2007. Naquela época, quem entrasse em uma de suas 15 000 lojas espalhadas por 44 países, no entanto, não encontrava o mesmo ambiente - nem sentia o mesmo aroma - que tanto impressionou o empresário nos anos 80. A Starbucks ganhou ao longo do tempo um **amplo cardápio de refeições**. O cheiro do café foi encoberto pelo de ovos e bacon, servidos em sanduíches no café da manhã.
- Nos Estados Unidos, o número de consumidores diminuiu 1% entre julho e setembro de 2007. Foi o primeiro resultado negativo na história da rede - mas não o pior. Nos três meses seguintes, a clientela caiu outros 3%.
- **O que a empresa fez?**

feaRP

Análise da situação estratégica

- Escopo da organização: produtos e mercados
- Vantagens competitivas
- Participação no mercado
- Desempenho
- Uso dos recursos


↓

Identificar forças e fraquezas internas

feaRP

Determinação das forças e fraquezas internas

- **Auditoria interna**
- Objetivos devem capitalizar forças e superar fraquezas
- Reunir informações sobre administração, marketing, finanças, produção, P&D, sistemas de informação
- Identificar fatores críticos de sucesso
- Força que não pode ser facilmente copiada: **vantagem competitiva**


Diferenças entre recursos da empresa e de seus concorrentes

feaRP

Principais vantagens competitivas de algumas organizações e produtos

Vantagem Competitiva	Exemplo
1. Qualidade de projeto, do produto e de serviço.	Mercedes-Benz, Volkswagen, Boeing, Rede Globo, Bic.
2. Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos.	Empresas japonesas que usam o modelo de produção e administração enxuta.
3. Liderança na inovação.	Microsoft, Banco 24 Horas.
4. Disponibilidade e desenho da assistência técnica (serviço pós-venda)	Volkswagen, Xerox.

feaRP Principais vantagens competitivas de algumas organizações e produtos

Vantagem Competitiva	Exemplo
5. Relações pessoais com consumidores.	Lojistas, empresas e microempresários em geral; negócios que operam o sistema de venda de porta em porta.
6. Propriedades ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassa.	Vale do Rio Doce, Petrobrás, cartel do cimento.
7. Disponibilidade de capital.	Bancos, fundos de pensão.
8. Controle do mercado	Petrobrás, Telefônica, cartel do cimento, Microsoft.

feaRP Principais vantagens competitivas de algumas organizações e produtos

Vantagem Competitiva	Exemplo
9. Aceitação pelo consumidor da marca da empresa.	Nestlé, Johnson & Johnson, Açúcar União, Coca-Cola, Gillette, Disney.
10. Conveniência e disponibilidade do produto (eficácia do sistema de distribuição).	Açúcar União, Nestlé, Gillette.
11. Preço baixo.	Carros populares, camelôs.
12. Preço alto.	Mercedes-Benz, primeira classe em aviões.



- FAST SHOP** Exemplos de pontos fortes: Fast Shop
- Empresa não vende móveis, um segmento que oferece margem de lucro bem superior à da área de eletro.
 - Lojas são pensadas para atender as classes A e B, enquanto seus maiores rivais têm crescido amparados pelo aumento da renda do consumidor popular.
 - Lojas de **layout sofisticado** permitem a interação do consumidor com o produto.
 - Consegue **negociar** produtos com redução de até 15% na margem da indústria. "Para o fabricante, interessa ter a sua marca na loja, que funciona como um show room do que ele oferece em tecnologia de ponta".
 - **Parceria** com fornecedores (maior diferencial)
 - **Qualificação** dos vendedores é uma obsessão da varejista ("Mobilizamos 500 vendedores da área de informática para aprender sobre o iPad").
 - **Atualização** para o time de vendas acontece a cada três meses, durante as mudanças de linha.
 - Aposta em **serviços**: exemplo do Suporte Digital 24 horas

- feaRP Conclusão da análise interna
- Identificar **pontos fortes** e **pontos fracos** com relação a recursos, capacidades e competências essenciais
 - *Desenvolver ou terceirizar*
 - Uma competência essencial não significa uma vantagem competitiva permanente
 - *Cuidado com rigidez, inércia organizacional, miopia estratégica*