

PRO 3483

Gestão Estratégica da Produção

PRO 3483 – 2020

Programa

Aula	Data	Tópicos
1	20/08	I - Apresentação do curso e introdução ao conceito de estratégia
2	27/08	II - Entendendo o Ambiente Competitivo
3	03/09	III - Conhecendo a organização para gerar vantagens competitivas
4	10/09	<i>Apresentações intermediárias dos Trabalhos – 1 (10/09/2020)</i>
5	17/08	IV - Estratégias Funcionais e Critérios Competitivos
6	24/09	V - Desenvolvendo estratégia em empresas diversificadas
7	01/10	VI - Aprofundando a Análise Ambiental: Cadeias, Redes e Alianças na Estratégia
8	08/10	VII - Implementando a estratégia
9	15/10	<i>Apresentações intermediárias dos Trabalhos – 2 (15/10/2020)</i>
10	22/10	VIII - Acompanhando movimentos competitivos
11	29/10	IX - Evolução da Indústria: ciclo de vida dos produtos e processos evolutivos
12	05/11	X - Estratégia nos ambientes turbulentos da Nova Economia e da Transformação Digital
13	12/11	<i>Seminário</i>
14	19/11	<i>Apresentação Final dos Trabalhos (19/11/2020)</i>
15	26/11	<i>Prova (26/11/2020)</i>
16	03/12	<i>Prova Substitutiva (03/12/2020)</i>

Avaliação

Média Final = [0,4*Trabalho Final+0,4*Nota Prova + 0,2*Nota Participação]x F1.

- $F1 = 1$ se Nota Participação $\geq 7,0$; $F1 = (Nota Participação / 7)$ se Nota Participação $< 7,0$
- Apresentações intermediárias dos Trabalhos (10/09/2020; 15/10/2020)
- Apresentação Final dos Trabalhos (19/11/2020)
- Prova (26/11/2020)
- Prova Substitutiva, fechada, toda a matéria (03/12/2020)
- Caso Nota da Prova e/ou do Trabalho final seja menor que 4,0 (quatro), a média final será a menor entres estas duas notas.
- Trabalhos final e parciais em grupo (até 9 integrantes, mínimo de 5), sempre com os mesmos integrantes. **Haverá no máximo 12 grupos.**
 - Participação em função de trabalhos em grupo feitos em sala de aula.
 - *Trabalhos de sala de aula entregues com atraso (no máximo de três semanas) deverão sempre ser feitos **individualmente** e sofrerão redução da nota: 25% com uma semana de atraso; 50% com 2 semanas de atraso, 75% com 3 semanas de atraso.*

Bibliografia



LIVRO-TEXTO:

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007.

Estratégia

Perspectiva Histórica & Conceitos

Leitura recomendada capítulos 1 e 2

Estratégia: perspectiva histórica

- Origem na estratégia militar
- Antigüidade:
 - Alexandre, Júlio Cesar, etc.
 - Cipião x Aníbal
- Sun Tzu e Maquiavel
- O conceito moderno de estratégia surge na Europa no século XVIII (Hurst, 2001)

Estratégia: perspectiva histórica

- Sun Tzu
 - **Lei Moral:** o grau de dedicação e confiança do povo em relação ao seu governante;
 - **Céu:** as condições climáticas;
 - **Terra:** as condições de terreno, distâncias...;
 - **Chefe:** “representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e retidão”;
 - **Método e a disciplina:** a correta disposição do exército, os suprimentos e o controle dos gastos.
- Maquiavel
 - Foco em questões política
 - como lidar com as alianças e com os inimigos:
 - “...O Príncipe deve, ainda, tornar-se chefe e protetor dos vizinhos menos poderosos, empenhar-se em enfraquecer os maiores e evitar a todo o transe a entrada de um estrangeiro mais forte do que ele”.
 - Audácia:
 - “Sou de parecer de que é melhor ser ousado do que prudente”.

Estratégia: perspectiva histórica

- Influenciados pelo Iluminismo, teóricos examinam os sucessos militares com os mesmos critérios, buscando explicação através de princípios científicos (Europa no século XVIII)
 - Frederico, o Grande, da Prússia, obtém sucesso com seus exércitos pequenos mais muito bem treinados. Estudiosos vêem princípios matemáticos e geométricos nestas vitórias
 - Ao final do século XVIII, os exércitos Napoleônicos esmagam os exércitos montados nos moldes prussianos.
 - Teóricos tentam explicar o que houve

Estratégia - perspectiva histórica:

Von Clausewitz e Antoine-Henri de Jomini

Descritivo



Von Clausewitz (“Da guerra”): visão sobre teoria e prática: guerra como um processo dinâmico

- Teoria como descritiva e não prescritiva
- Auxilia na formação do julgamento e intuição dos comandantes, mas não pode ser usada como fundamentos para ação (comando é essencialmente criativo).
- Tem sido usado como literatura de negócios

Antoine-Henri de Jomini: princípios voltados para a ação seriam o fundamento da “ciência estratégica”, pois acreditava que haveria princípios científicos para tal (prescritivo).

- Rapidamente aceito pelos estrategistas da época
- Acreditava que os princípios seriam independentes da tecnologia usada

Prescritivo

Estratégia de Negócios

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998)

- Há um contínuo que varia de um extremo “descritivo” a outro “prescritivo”, no qual se classificam 10 correntes:

Prescritivo ←————→ **Descritivo**

Design
Planejamento
Posicional

Empreendedorismo
Cognitivo
Aprendizado
Poder
Cultural
Ambiental
Configuração

Escolas de pensamento estratégico: Analíticas e prescritivas

(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998)

Escola de Pensamento	Visão do Processo de Formulação da Estratégia	Exemplo de Autores	Mensagem pretendida	Mensagem realizada
<i>Design</i>	Processo de Concepção	Selznick; Newman; Andrews	Ajuste	Pense
Planejamento	Processo Formal	Ansoff	Formalize	Programe
Posicionamento	Processo Analítico	Porter; Schendel; Hatten	Analise	Calcule

Escolas de pensamento estratégico: Descritivas

(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998)

Escola de Pensamento	Visão do Processo de Formulação da Estratégia	Exemplo de Autores	Mensagem pretendida	Mensagem realizada
Empreendedorismo	Processo Visionário	Schumpeter; Cole	Visione / Vislumbre	Centralize
Cognitivo	Processo Mental	Simon; March	Crie	Preocupe-se
Aprendizado	Processo Emergente	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel	Aprenda	Jogue
Poder	Processo de Negociação	Allison (micro); Pfeffer & Salancik; Astley (macro)	Promova	Entesoure
Cultural	Processo Social	Rhenman & Normann	Combine	Perpetue
Ambiental	Processo Reativo	Hannan & Freeman; Pugh et al.	Reaja	Capitule
Configuração	Processo de Transformação	Chandler; Mintzberg; Miller; Miles; Snow	Integre, transforme	Acumule

Outras correntes

(Hurst, 2001)

- **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 1992)
- **Administração por auto-controle** (Drucker, 1994)
- **Destruição criativa** (Foster & Kaplan, 2001)
- **Modelos de ruptura (*disruptives*)** (Christensen & Overdorf, 2000)



Focam na implementação e não na formulação

Características da estratégia...



Estratégia e competição

(Henderson, 1989)

- Competição existiu antes da estratégia
- Variedade cresce em ambientes favoráveis
- Competição cresce com a variedade
- Competição natural vs. estratégia



Estratégia e competição natural

(Henderson, 1989)

- Competição natural: evolucionária, dirigida pelas probabilidades
- Estratégia: revolucionária, dirigida pela razão e imaginação visando acelerar o ritmo das mudanças

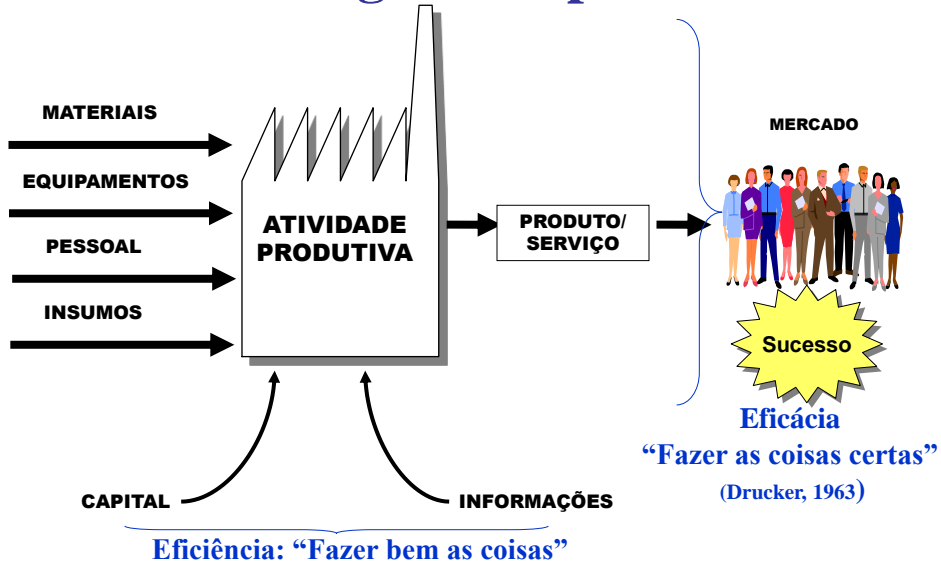
Estratégia

(Henderson, 1989)

- Busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e por este plano em prática
- Esta busca começa por uma compreensão de quem você é, e onde você está
- O objetivo é aumentar o escopo de sua vantagem

Eficiência & Eficácia

Estratégia Competitiva



O que é estratégia competitiva?

Significado de Estratégia

(Bertelé, 2013; Mintzberg, 1994; Steiner ; 1979)

- Estratégia é perspectiva (visão e direção)
- Estratégia é um padrão de ações ao longo do tempo
- Estratégia é um plano
- Estratégia é posicionamento

E também:

- Estratégia se refere a decisões direcionais básicas (propósitos e missões)
- Estratégia consiste de ações importantes para se materializar estas direções

O que é estratégia?

(Porter, 1996)

- Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa
- A essência do posicionamento estratégico é escolher as atividades que se diferem de seus concorrentes
- A essência da estratégia esta em saber escolher o que não fazer (*trade-offs*)



Estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um único composto de valor, marcando uma posição estratégica.

O que é foco estratégico?

(Porter, 1996)

- Definir um posicionamento único
- Fazer “*trade-offs*”
- Fazer adequações
- Disciplina e continuidade

Estratégia e os “*trade-offs*”

(Porter, 1996)

Um posicionamento estratégico não é sustentável ao menos que haja algum tipo de “*trade-off*”.

- manter consistência de imagem ou reputação;
- compatibilidade com as características das próprias atividades;
- limitações na coordenação interna e no controle das atividades.

O que não é estratégia?

(Porter, 1996)

- Eficiência Operacional, porque significa executar atividades similares melhor do que seus competidores
 - Ferramentas gerenciais não podem ocupar o espaço da estratégia (qualidade total, *benchmarking*, *outsourcing*...).
 - A rápida difusão de *best practices*
 - Onda de fusões e aquisições em busca de eficiência operacional.



Posicionamento estratégico significa executar atividades diferentes de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente

Problemas com Estratégia

(Campbell & Alexander, 1997)

- Há falhas no entendimento do que é elaborar uma estratégia, nos planos estratégicos que não resultam em ações efetivas :
- Falha em diferenciar “proposições” (*purpose*, motivação para a existência da empresa) e “restrições” (*constraint*, o que a organização deve fazer para sobreviver).
 - Como a empresa pode fazer para implementar a estratégia.
 - A expectativa de que um bom planejamento resultará em melhores estratégias.
 - O desenvolvimento de uma boa estratégia deve estar baseado no real entendimento dos benefícios da empresa ter propósitos bem estabelecidos, bem como em buscar gerar mais valor do que seus concorrentes.

Problemas com Estratégia

Christensen (1997) destaca que a atividade de elaboração da estratégia não é exercida diariamente, não está no cotidiano dos executivos.

- Estratégia: coerência com o meio ambiente e alinhamento dos recursos da empresa com a execução desta estratégia (deficiência na vinculação e no alinhamento entre os processos de concepção e implementação da estratégia).

Dinamismo da Estratégia

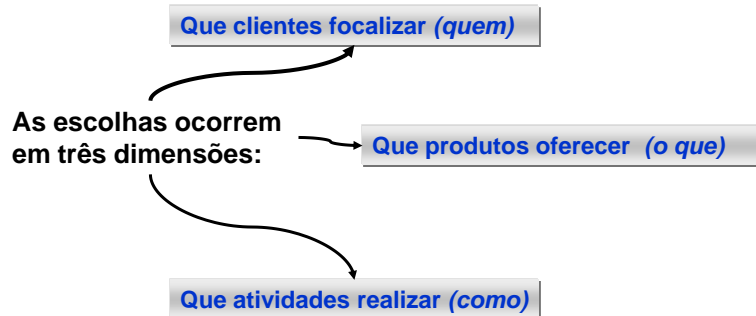
(Markides, 1999)

- Posições estratégicas únicas são transitórias (singularidade transitória):
- Concorrentes mais agressivos vão buscar imitar tais posições.
- Com o dinamismo das atividades empresariais, novas posições estratégicas surgem de maneira contínua.
- As novas posições surgirão a partir de novas combinações de respostas às três perguntas básicas: **quem, o que e como**, desafiando o domínio das posições prevaletentes.

Estratégia como processo

(Markides, 1999)

fazer perguntas → gerar alternativas → fazer escolhas



Fontes de fracasso podem estar na incapacidade de fazer escolhas claras e explícitas nestas três dimensões.

Dinamismo da Estratégia & Posicionamento

(Markides, 1999)

Surgimento contínuo de novas posições.

- Empresas “dominantes” na indústria criam posições estratégicas únicas.
- Empresas “tradicionais” imitam as dominantes, buscando assim obter uma parcela de mercado.
- Surgem cada vez mais “inovadores estratégicos”, que obtêm grandes parcelas de mercado, freqüentemente de novos mercados que ajudaram a criar.



Dinamismo da Estratégia & Posicionamento

(Hamel, 1996)

- Fazedoras de regras (*rule makers*): líderes que constroem a indústria
- Seguidoras de regras (*rule takers*): rendem tributos aos líderes da indústria
- Quebradoras de regras (*rule breakers*): as empresas descontentes, radicais e revolucionárias da indústria.



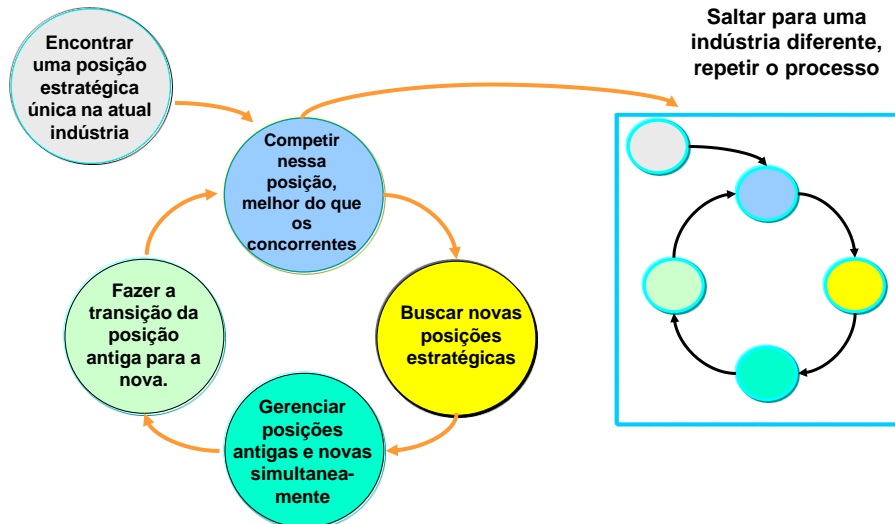
Elementos da Estratégia Dinâmica

(Markides, 1999)

- Estabelecer uma posição estratégica única distintiva na indústria em que atua.
- Competir com base nessa posição, de forma a ser melhor do que os concorrentes da indústria.
- Perscrutar continuamente por novas posições estratégicas.
- Caso identificar outra posição estratégica viável em sua indústria, a empresa deve tentar administrar as duas posições simultaneamente. À medida que a posição antiga passa a declinar, a empresa deve gradualmente fazer a transição para a nova posição.
- O ciclo repete-se, prosseguindo a busca por outra nova posição estratégica viável.

Elementos de uma estratégia dinâmica

(Markides, 1999)



Planejamento Estratégico

(Goldman, 2007)

- Planejamento Estratégico é distinto de Estratégia
- Atividade que se propõe a encontrar estratégias que possam alterar o equilíbrio de mercado e as regras de competição
- A ação dos executivos é baseada em quatro níveis de experiência:
 - Pessoal
 - Interpessoal
 - Organizacional
 - Externo

As empresas costumam confundir objetivo da estratégia com missão, valor....

(Collins; Rukstad, 2008)

Hierarquia de declarações da empresa:

MISSÃO: Porque existimos?

Contribuição da empresa para a sociedade

VALOR: Em que acreditamos e como vamos nos comportar?

(não guiam sobre **o que** a empresa deve fazer)

“*doing things right*” x “*the right thing to do*”

VISÃO: O que queremos ser?

Objetivo da estratégia

ESTRATÉGIA: Qual será o nosso plano competitivo?

O objetivo deve ser específico, mensurável, com um limite de tempo e único, evitando dupla interpretação.

Impactos dos objetivos da estratégia

(Collins; Rukstad, 2008)

- A escolha do objetivo pode ter um impacto profundo na organização.
- Exemplo:
 - **BOEING:** reestruturou toda organização ao alterar seu principal objetivo estratégico:

Ser a *maior* empresa da indústria aeronáutica

X

Ser a empresa mais *rentável* da indústria aeronáutica

Elementos da Estratégia

(Henderson, 1998)

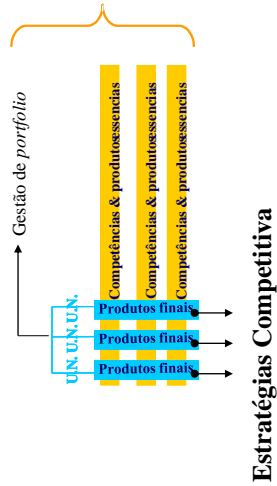
- Habilidade para compreender o ambiente competitivo como um sistema interativo (competidores, consumidores, dinheiro, pessoas, recursos)
- Habilidade em usar esta compreensão para prever os efeitos de um movimento estratégico
- Recursos podem ser comprometidos para novos usos mesmo que os benefícios não sejam imediatos
- Habilidade em prever os riscos e retornos com acurácia suficiente para justificar estes novos usos dos recursos
- Disposição para agir

Caráter da Estratégia

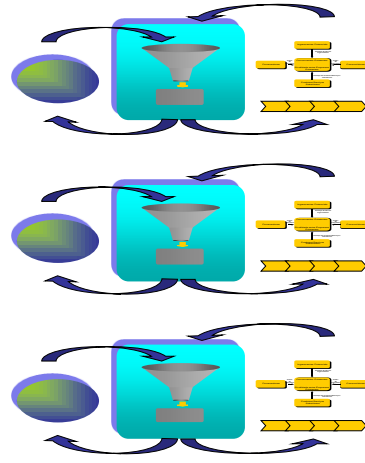
(Henderson, 1998)

- Estratégia é revolucionária, pois é deliberada, visa mudanças rápidas nas relações competitivas
- Fatores inibidores:
 - Fracasso
 - Vantagem do defensor atento
- Períodos alternados de competição mais ou menos acirrada (têm ficado cada vez mais curtos)
- Estratégia depende de julgamentos subjetivos das ações próprias e dos rivais. Análise *a posteriori* dos fatos mostra que nem sempre a estratégia que parece evidente foi de fato o que foi imaginado.

Estratégia Corporativa

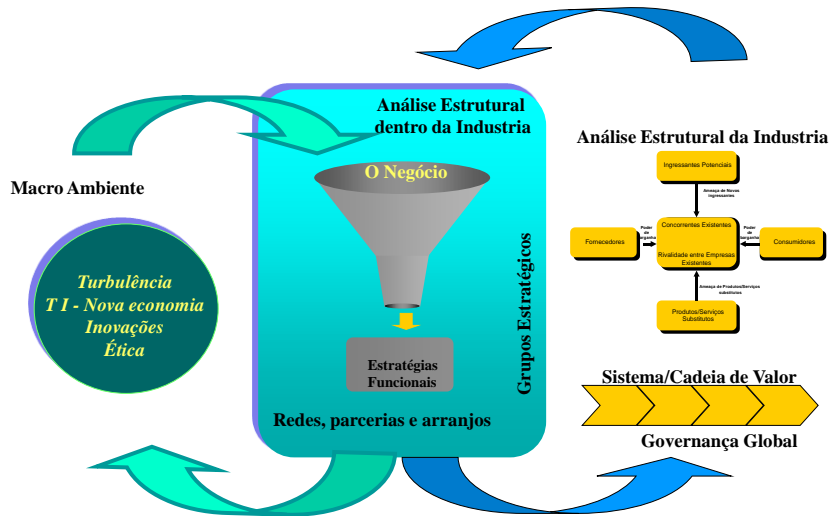


Modelo Estratégico Holístico



(Carvalho & Laurindo, 2007)

Modelo Holístico



(Carvalho & Laurindo, 2007)