

**INSTITUTO FEDERAL**  
**SANTA CATARINA**

# FIC em Planejamento Estratégico

O que é estratégia e administração estratégica?

Curso FIC em Planejamento Estratégico

Prof. Pierry Teza

Atualizado em 01/06/2018

# Estrutura da Apresentação

- **Contextualização**
- **Conceito de estratégia**
- **Níveis de estratégia**
- **Processo de administração estratégica**
  - Missão de uma empresa
  - Objetivos
  - Análises interna e externa
  - Escolha estratégica
  - Implementação da estratégia
- **Vocabulário da estratégia**
- **Vantagem competitiva**
  - Conceito
  - Medindo vantagem competitiva
    - Pelo desempenho contábil
    - Pelo desempenho econômico
- **Estratégias planejada, deliberada e emergente**

# Contextualização

- Certamente, a capacidade de uma empresa sobreviver e prosperar depende fundamentalmente das escolhas realizadas por ela, e da implementação dessas escolhas.



# Contextualização

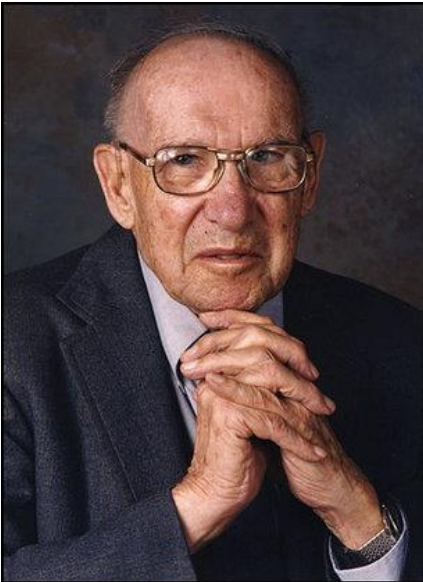
*“A Igreja sempre precisa ser reformada. Para não ficar para trás.”*

*Papa Francisco em entrevista ao Fantástico  
(Rede Globo) - Edição do dia 28/07/2013*



# Conceito de estratégia

- De um ponto de vista abrangente, estratégia pode ser vista como a **teoria de uma empresa de como obter vantagens competitivas** (Drucker, 1994).



# Conceito de estratégia

- As estratégias traçadas por uma organização são baseadas em um conjunto de **suposições** e **hipóteses** sobre como a competição no setor tende a evoluir e como obter vantagem competitiva por meio disso (Barney; Hesterly, 2011).



# Conceito de estratégia

- Expansão da Dell explicada em 2003 pelo então presidente Kevin Rollins (Johnson et al., 2007):

*“procurar os mercados com maiores ‘bolachas de lucro’ para serem pilhados; escolher aqueles com ‘adjacências’ próximas às que a Dell já atende para reduzir o risco de vagar em território desconhecido; e aplicar suas ‘competências essenciais’ para conquistar novos terrenos.”*



# Conceito de estratégia

- Decisões estratégicas geralmente estão associadas a (Johnson et al., 2007):
  - Direção de de longo prazo.
  - Escopo de atividades.
  - Obtenção de vantagem competitiva.
  - Busca de adequação estratégica ao ambiente de negócios.
  - Uso de recursos e competências organizacionais.
  - Valores e expectativas dos *stakeholders*.



# Conceito de estratégia

- Estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders. (Johnson et al., 2007).



# Níveis de estratégia

- Os níveis de estratégia (Johnson et al., 2007):



# Processo de adm. estratégica

- Embora seja difícil saber com certeza o que vai acontecer no futuro, e conseqüentemente se uma determinada estratégia vai funcionar, pode-se reduzir a probabilidade de erros.
- Isso se faz pela **escolha e implementação cuidadosas e sistemáticas da estratégia**, ou seja pelo processo de administração estratégica.

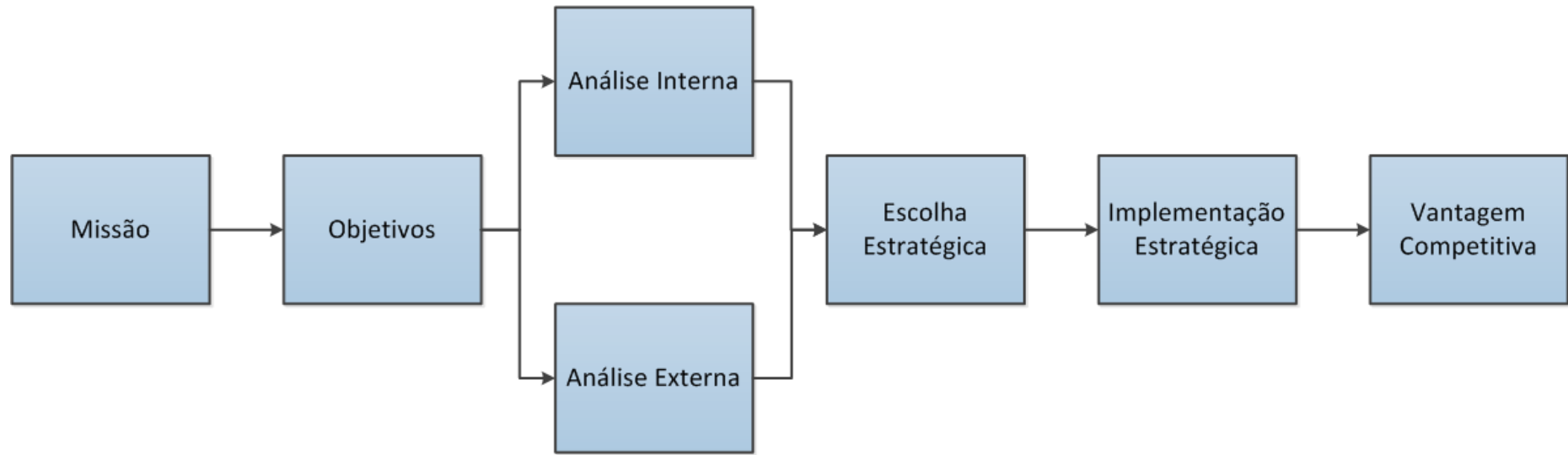
# Processo de adm. estratégica

- Administração estratégica é o processo por meio do qual as organizações **analisam** e **aprendem** com seus ambientes internos e externos, **estabelecem a direção estratégica**, **criam estratégias** que pretendem mover a organização naquela direção e **implementam essas estratégias**, tudo em um esforço para satisfazer seus principais públicos interessados (Harrison, 2005, p. 26).

# Processo de adm. estratégica

- Administração estratégica é o conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas (Barney; Hesterly, 2011, p. 4).

# Processo de adm. estratégica



Processo de administração estratégica.

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

- Missão de uma empresa é o seu propósito a longo prazo (Barney; Hesterly, 2011, p. 4).



# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

- O caso da Xerox:

xerox





# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

| Missão   | Visão   |
|--|---|
| <p><b>Razão de ser</b> da empresa.</p> <p>Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explica a <b>quem a empresa atende</b> com seus produtos e serviços.</p> | <p>Identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar <b>dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla</b>. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Explicita o que a empresa <b>quer ser em um futuro próximo ou distante</b>.</p> |

Diferenças entre missão e visão.

Fonte: Oliveira (2012).

# Processo de adm. estratégica

Missão de uma empresa

Uma declaração  
de missão agrega  
valor para a  
empresa?



# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

- Algumas missões **podem não afetar** o desempenho de uma empresa.

*Integridade: trabalhamos com clientes e potenciais clientes de forma aberta, honesta e sincera. Quando dizemos que faremos algo, nós o faremos; quando dizemos que não podemos ou não vamos fazer algo, então não o faremos. (Missão da Enron, 1999 apud Barney; Hesterly, 2011, p. 4)*

# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

- Algumas missões **podem melhorar** o desempenho de uma empresa.
- Nesse caso o que está escrito na missão permeia, de forma real e ativa, todo a organização.

# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

- Algumas missões **podem prejudicar** o desempenho de uma empresa.
- Muitas vezes o foco da missão é predominantemente interno, baseada em valores e crenças de seus fundadores ou da alta gerência.

# Construindo a visão da empresa

É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro  
Por James C. Collins e Jerry I. Porras

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Hewlett-Packard, Sony ou Disney são empresas que sabem distinguir entre o imutável e o variável. Uma visão clara ajuda a reconhecer a diferença entre os dois estados.

No artigo a seguir, os autores explicam detalhadamente os dois componentes-chave da visão: a ideologia central (formada por valores básicos e finalidade básica) e a visualização do futuro (feita com a definição de supermetas e a descrição vívida desse futuro). Vários exemplos de empresas são citados aqui, como Merck, Nordstrom, Procter & Gamble, Ford, 3M e Citibank, entre outras.

As empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consistente – está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

A palavra "visão" tornou-se, infelizmente, uma das mais desgastadas e menos compreendidas dos últimos tempos. Sugierimos, portanto, uma nova forma de defini-la, esclarecendo e dando maior precisão aos conceitos vagos e confusos que a circundam. Queremos, assim, fornecer uma orientação prática de como articular uma visão coerente dentro de uma organização. Trata-se de uma definição fundamentada em seis anos de pesquisas, testada e refinada pelo trabalho que fazemos com executivos de várias organizações em todo o mundo.

A visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia básica, o *yin* de nosso esquema, define o que defendemos e o porquê de nossa existência. O *yan* é

Alto lado de estratégias e práticas comerciais que se adaptam inúmeras vezes às mudanças mundiais, as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis. A dinâmica de preservar o básico, estimulando em paralelo o progresso, é que levou empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom e Disney (veja exemplos na página 102) ao topo do mercado, com capacidade de renovação e desempenho superiores em longo prazo.

Os funcionários da Hewlett-Packard sabem que mudanças radicais em práticas operacionais,

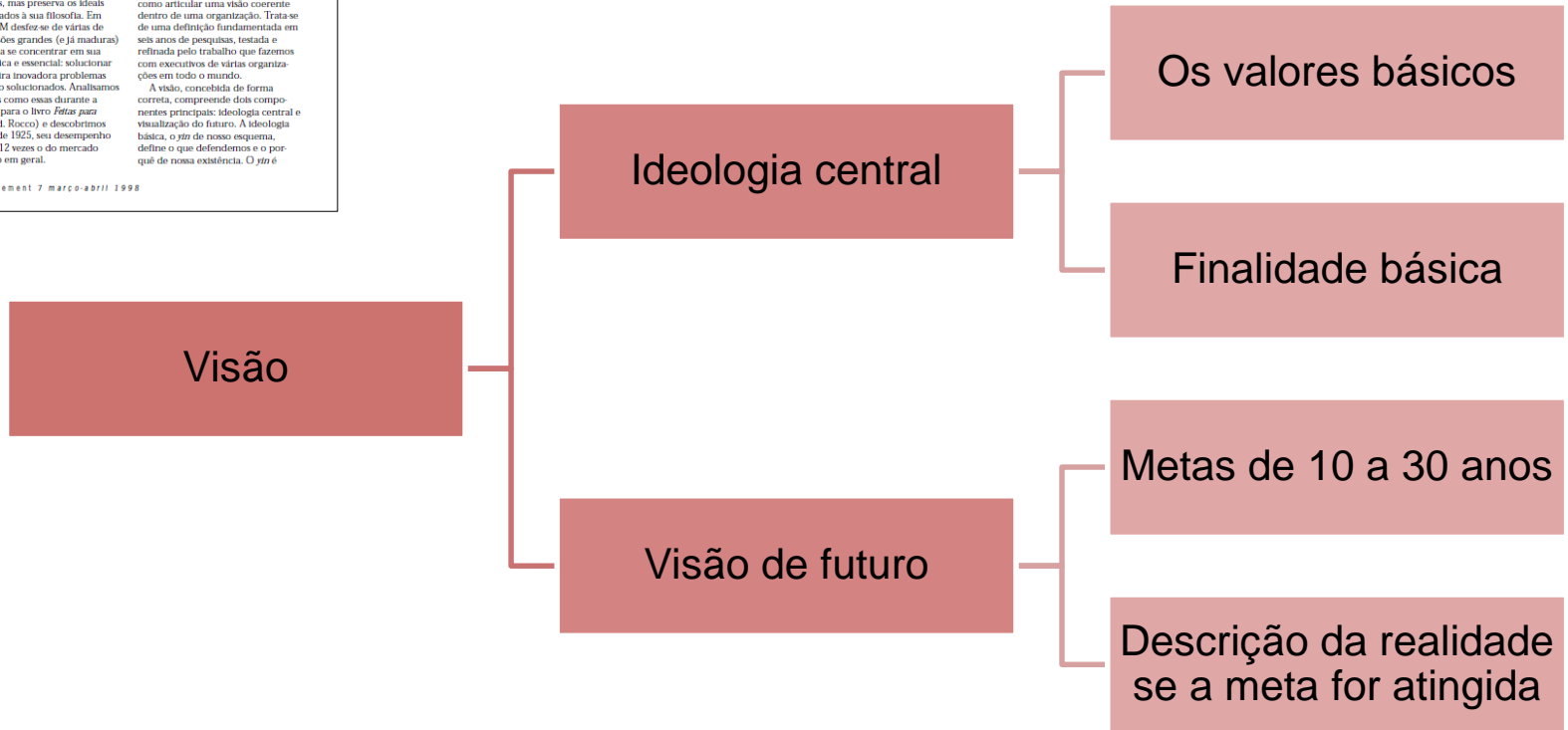
normas culturais e estratégias comerciais não arranham os princípios básicos da empresa. A Johnson & Johnson questiona regularmente sua estrutura e reformula seus processos, mas preserva os ideais incorporados à sua filosofia. Em 1996, a 3M desfez-se de várias de suas divisões grandes (e já maduras) e passou a se concentrar em sua meta básica e essencial: solucionar de maneira inovadora problemas ainda não solucionados. Analisamos empresas como essas durante a pesquisa para o livro *Faltas para Durar* (ed. Rocco) e descobrimos que, desde 1925, seu desempenho superou 12 vezes o do mercado acionário em geral.

HSM Management 7 março-abril 1998

ALTA GERÊNCIA

# É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro

James C. Collins e Jerry I. Porras  
HSM 7, Mar./Abr. de 1998



# Construindo a visão da empresa

É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro  
Por James C. Collins e Jerry I. Porras

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Hewlett-Packard, Sony ou Disney são empresas que sabem distinguir entre o imutável e o variável. Uma visão clara ajuda a reconhecer a diferença entre os dois estados. No artigo a seguir, os autores explicam detalhadamente os dois componentes-chave da visão: a ideologia central (formada por valores básicos e finalidade básica) e a visualização do futuro (feita com a definição de supermetas e a descrição vívida desse futuro). Vários exemplos de empresas são citados aqui, como Merck, Nordstrom, Procter & Gamble, Ford, 3M e Citibank, entre outras.

Alto lado de estratégias e práticas comerciais que se adaptam inúmeras vezes às mudanças mundiais, as empresas de sucesso duradouras apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis. A dinâmica de preservar o básico, estimulando em paralelo o progresso, é que levou empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom e Disney (veja exemplos na página 102) ao topo do mercado, com capacidade de renovação e desempenho superiores em longo prazo. Os funcionários da Hewlett-Packard sabem que mudanças radicais em práticas operacionais,

normas culturais e estratégias comerciais não arranham os princípios básicos da empresa. A Johnson & Johnson questiona regularmente sua estrutura e reformula seus processos, mas preserva os ideais incorporados à sua filosofia. Em 1996, a 3M dividiu-se de várias de suas divisões grandes (e já maduras) e passou a se concentrar em sua meta básica e essencial: solucionar de maneira inovadora problemas ainda não solucionados. Analisamos empresas como essas durante a pesquisa para o livro *Fólas para Durar* (ed. Rocco) e descobrimos que, desde 1925, seu desempenho superou 12 vezes o do mercado acionário em geral.

As empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consciente – está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

A palavra "visão" tornou-se, infelizmente, uma das mais desgastadas e menos compreendidas dos últimos tempos. Sugérimos, portanto, uma nova forma de defini-la, esclarecendo e dando maior precisão aos conceitos vagos e confusos que a circundam. Queremos, assim, fornecer uma orientação prática de como articular uma visão coerente dentro de uma organização. Trata-se de uma definição fundamentada em seis anos de pesquisas, testada e refinada pelo trabalho que fazemos com executivos de várias organizações em todo o mundo.

A visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia básica, o *jin* de nosso esquema, define o que defendemos e o porquê de nossa existência. O *jin* é

HSM Management 7 março-abril 1998

## OS VALORES BÁSICOS DE EMPRESAS

### MERCK

- Responsabilidade corporativa e social
- Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa
- Inovação baseada em ciência
- Honestidade e integridade
- Lucros, mas lucros provenientes de trabalho que beneficie a humanidade

### NORDSTROM

- Serviço ao cliente acima de tudo
- Trabalho duro e produtividade individual
- Nunca estar satisfeito
- Excelência em reputação, fazer parte de algo especial

### PHILIP MORRIS

- O direito de liberdade de escolha
- Vencer/conquistar outros com uma briga limpa

- Encorajar iniciativas pessoais
- Oportunidade baseada no mérito; ninguém tem direitos naturais sobre nada
- Trabalho duro e melhoria pessoal contínua

### SONY

- Elevação da cultura japonesa e do status nacional
- Ser pioneira – não seguir outros, fazer o impossível
- Encorajar a habilidade individual e a criatividade

### WALT DISNEY

- Não-ceticismo
- Criatividade, sonhos e imaginação
- Atenção fanática à coerência e aos detalhes
- Preservação e controle da magia Disney

A empresa decide quais são seus valores básicos, independentemente do ambiente, de necessidades competitivas ou dos modismos gerenciais. Eles devem resistir ao teste do tempo

# Construindo a visão da empresa

É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro  
Por James C. Collins e Jerry I. Porras

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Hewlett-Packard, Sony ou Disney são empresas que sabem distinguir entre o imutável e o variável. Uma visão clara ajuda a reconhecer a diferença entre os dois estados.

No artigo a seguir, os autores explicam detalhadamente os dois componentes-chave da visão: a ideologia central (formada por valores básicos e finalidade básica) e a visualização do futuro (feita com a definição de supermetas e a descrição vívida desse futuro). Vários exemplos de empresas são citados aqui, como Merck, Nordstrom, Procter & Gamble, Ford, 3M e Citibank, entre outras.

As práticas comerciais que se adaptam incontestavelmente às mudanças mundiais, as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis. A dinâmica de preservar o básico, estimulando em paralelo o progresso, é que levou empresas como Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom e Disney (veja exemplos na página 102) ao topo do mercado, com capacidade de renovação e desempenho superiores em longo prazo. Os funcionários da Hewlett-Packard sabem que mudanças radicais em práticas operacionais,

normas culturais e estratégias comerciais não arranham os princípios básicos da empresa. A Johnson & Johnson questiona regularmente sua estrutura e reformula seus processos, mas preserva os ideais incorporados à sua filosofia. Em 1996, a 3M desfez-se de várias de suas divisões grandes (e já maduras) e passou a se concentrar em sua meta básica e essencial: solucionar de maneira inovadora problemas ainda não solucionados. Avaliamos empresas como essas durante a pesquisa para o livro *Faça para Durar* (ed. Rocco) e descobrimos que, desde 1925, seu desempenho superou 12 vezes o do mercado acionário em geral.

As empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança — que exige disciplina consistente — está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

A palavra "visão" tornou-se, infelizmente, uma das mais desgastadas e menos compreendidas dos últimos tempos. Sugerimos, portanto, uma nova forma de defini-la, esclarecendo e dando maior precisão aos conceitos vagos e confusos que a circundam. Queremos, assim, fornecer uma orientação prática de como articular uma visão coerente dentro de uma organização. Trata-se de uma definição fundamentada em seis anos de pesquisas, testada e refinada pelo trabalho que fazemos com executivos de várias organizações em todo o mundo.

A visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia básica, o *jitn* de nosso esquema, define o que defendemos e o porquê de nossa existência. O *jitn* é

HSM Management 7 março-abril 1998

ALTA GERÊNCIA

As declarações de missão e de visão são em geral um amontoado de palavras chatas, confusas, vazias e desconexas

## FINALIDADE BÁSICA DE EMPRESAS

**3M:** Solucionar problemas não-solucionados de maneira inovadora

**CARGILL:** Elevar o padrão de vida mundial

**HEWLETT-PACKARD:** Fazer contribuições técnicas para o avanço e bem-estar da humanidade

**McKINSEY & COMPANY:** Auxiliar corporações e governos-líderes a obter mais sucesso

**MERCK:** Preservar e melhorar a vida humana

**NIKE:** Viver a alegria do avanço e usar tecnologia em benefício do público

**WAL-MART:** Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos

**WALT DISNEY:** Alegrear as pessoas



# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

### Missão

*Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.*

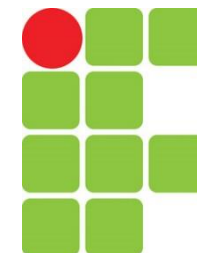
### Visão

*Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.*

### Valores

ÉTICA  
EQUIDADE  
SUSTENTABILIDADE

COMPROMISSO SOCIAL  
DEMOCRACIA  
QUALIDADE,



INSTITUTO FEDERAL  
SANTA CATARINA

# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

### **Missão**

*Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.*

### **Visão**

*Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos públicos de interesse.*



# Processo de adm. estratégica

## Missão de uma empresa

Proposta

Ser o passaporte para compartilhar o novo mundo.

Missão

Ser a opção natural em **software, inovação, relacionamento e suporte à gestão.**

Visão

Viabilizar o **acesso** de nossos clientes à Sociedade do Conhecimento.

Mote

Uma solução para cada fase da sua empresa

Valores

Nossos valores prioritários e inegociáveis são:

- Somos um grupo baseado em **pessoas**.
- Nossa gestão está centrada em **governança corporativa**.
- Buscamos a **inovação** como vetor de crescimento.
- Exercitamos sempre "**Atendimento e Relacionamento**".
- Temos paixão pelo **empreendedorismo**.
- **Liderança** é um compromisso.
- Entregamos **qualidade** aliada à **simplicidade**.
- Definimos **responsabilidade social** como essencial.
- **Qualidade, sempre**, na busca pela superação dos resultados esperados por nossos clientes, participantes, acionistas, fornecedores, parceiros e pela sociedade na qual estamos inseridos.

Em palavras: pessoas, transparência, inovação, atendimento, relacionamento, empreendedorismo, liderança, qualidade, simplicidade e social.



**TOTVS (latim): todos, tudo ou totalidade.**

# Processo de adm. estratégica

## Objetivos

- Enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até que ponto está realizando sua missão (Barney; Hesterly, 2011, p. 7).
- Devem ser fáceis de medir e acompanhar a longo prazo.

# Processo de adm. estratégica

## Objetivos

- Objetivos podem (e recomenda-se) estar associados aos diversos públicos interessados na organização.
- **Públicos interessados** são grupos ou pessoas que podem afetar significativamente ou são significativamente afetados pelas atividades de uma organização (Harrison, 2005, p. 26).

# Processo de adm. estratégica

## Objetivos



# Processo de adm. estratégica

## Análises externa e interna

- As análises externa e interna ocorrem praticamente de forma simultânea.

Barney e Hesterly (2011)

### Interno



- Recursos financeiros
- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos organizacionais

### Externo



- Mudanças tecnológicas
- Tendências demográficas
- Tendências culturais
- Clima econômico
- Condições legais e políticas
- Acontecimentos internacionais específicos

# Processo de adm. estratégica

## Análises externa e interna

### Análise externa

Identificação das principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo.

Examina-se também como a competição evoluirá e quais implicações dessa evolução para as ameaças e oportunidades identificadas

### Análise interna

Identificação das forças e fraquezas organizacionais.

Identifica-se também quais recursos e capacidades existentes serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva, e quais não serão.

Ajuda a identificar áreas que requerem melhorias



# Processo de adm. estratégica

## Escolha estratégica

- Escolhas estratégicas enquadram-se em duas grandes categorias:
  - **Estratégias no nível corporativo:** são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente.
  - **Estratégias de nível de negócios:** ações que as empresas praticam para obter vantagem competitiva em um único mercado ou setor.

# Processo de adm. estratégica

## Escolha estratégica

- A escolha da estratégia deve (Barney; Hesterly, 2011):
  - Respaldar a missão da empresa;
  - Ser consistente com os objetivos da empresa;
  - Explorar oportunidades no ambiente da empresa com seus pontos fortes;
  - Neutralizar ameaças no ambiente da empresa ao mesmo tempo que evita seus pontos fracos.

# Processo de adm. estratégica

## Implementação da estratégia

- Implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia.



# Processo de adm. estratégica

## Implementação da estratégia

- Três políticas e práticas organizacionais específicas são particularmente importantes (Barney; Hesterly, 2011):
  - Estrutura organizacional da empresa;
  - Sistemas formais e informais de controle gerencial;
  - Política de remuneração de funcionários.

# Vocabulário da estratégia

| Termo                                | Definição   | Um exemplo pessoal  |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>Missão</b>                        | Propósito dominante em linha com os valores ou expectativas dos <i>stakeholders</i>       | Ser saudável e manter a boa forma   |
| <b>Visão ou intenção estratégica</b> | Posição futura desejada: a aspiração de uma organização                                   | Correr a maratona de Londres  |
| <b>Meta</b>                          | Declaração geral de objetivo ou propósito   | Perder peso e fortalecer os músculos  |
| <b>Objetivo</b>                      | Quantificação (se possível) ou declaração mais precisa da meta                            | Perder 5 quilos até 1 <sup>o</sup> de setembro e correr a maratona no ano que vem |
| <b>Capacidade estratégica</b>        | Recursos, atividades e processos. Alguns serão únicos e fornecerão “vantagem competitiva” | Proximidade de uma academia, uma dieta bem-sucedida                               |

# Vocabulário da estratégia

| Termo                     | Definição   | Um exemplo pessoal   |
|---------------------------|---|--|
| <b>Estratégias</b>        | Direção de longo prazo  | Exercitar-se regularmente, competir em maratonas locais, aderir a uma dieta apropriada   |
| <b>Modelo de negócios</b> | Como produto, serviço e informações “fluem” entre as partes envolvidas  | Associar-se a uma rede colaborativa (p.ex.: entrar para um clube de corrida)   |
| <b>Controle</b>           | O monitoramento de passos de ação para: <ul style="list-style-type: none"><li>● avaliar efetividade de estratégias e ações</li><li>● modificar estratégias e/ou ações quando necessário</li></ul> | Monitorar peso, quilômetros corridos e tempo: se o progresso for satisfatório, não fazer nada; se não for, considerar outras estratégias e ações |

# Vantagem competitiva

## Conceito

O que é  
vantagem  
competitiva?



# Vantagem competitiva

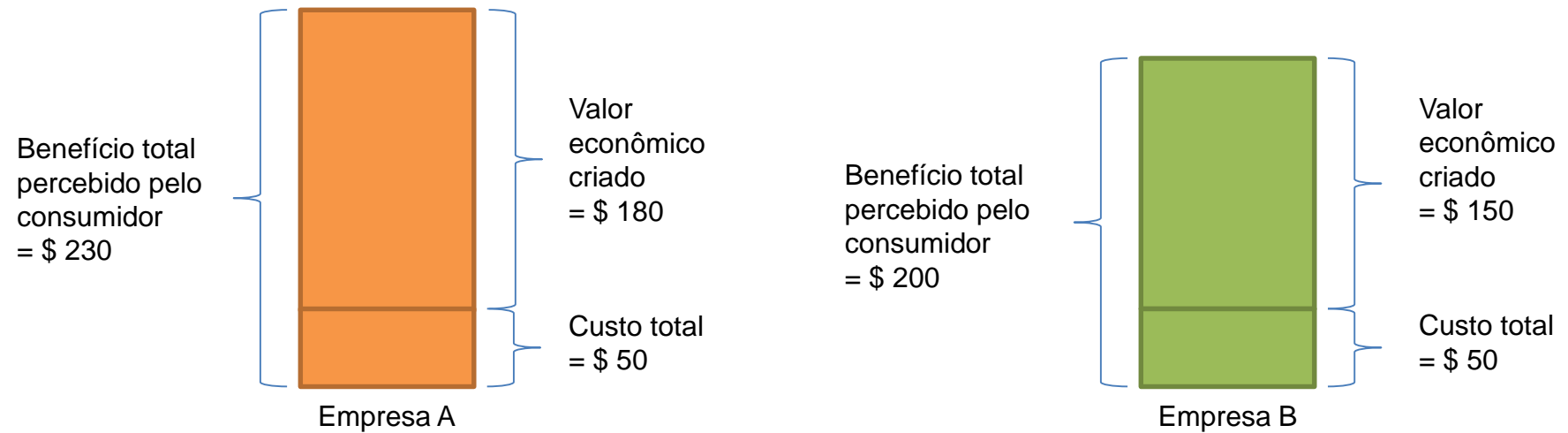
## Conceito

- Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes.
- Valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos e serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.

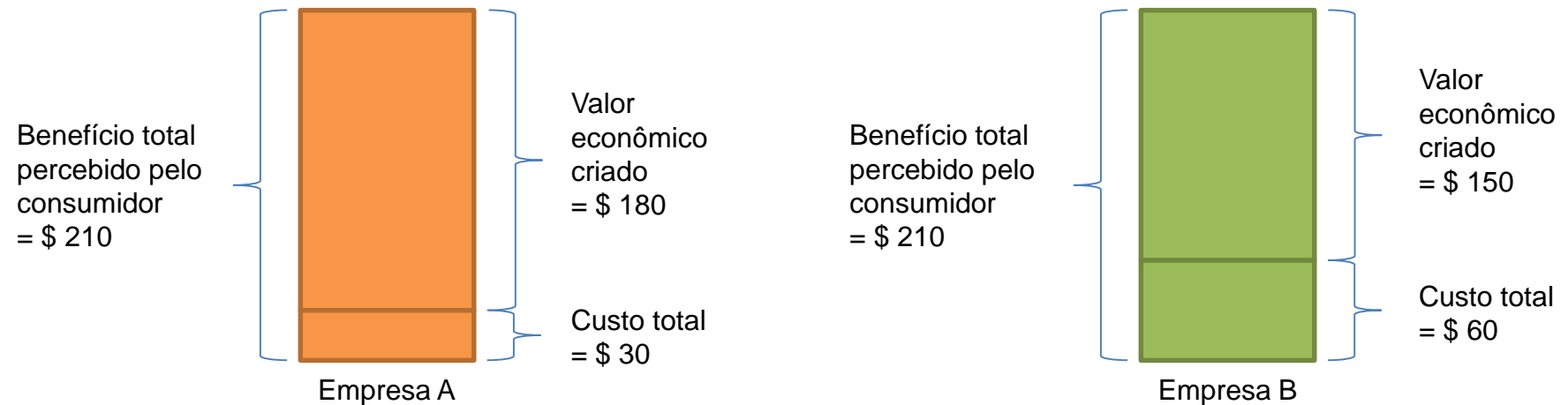


# Vantagem competitiva

## Conceito



**Empresa A criou mais valor percebido pelo cliente.**



**Empresa A tem menores custos.**

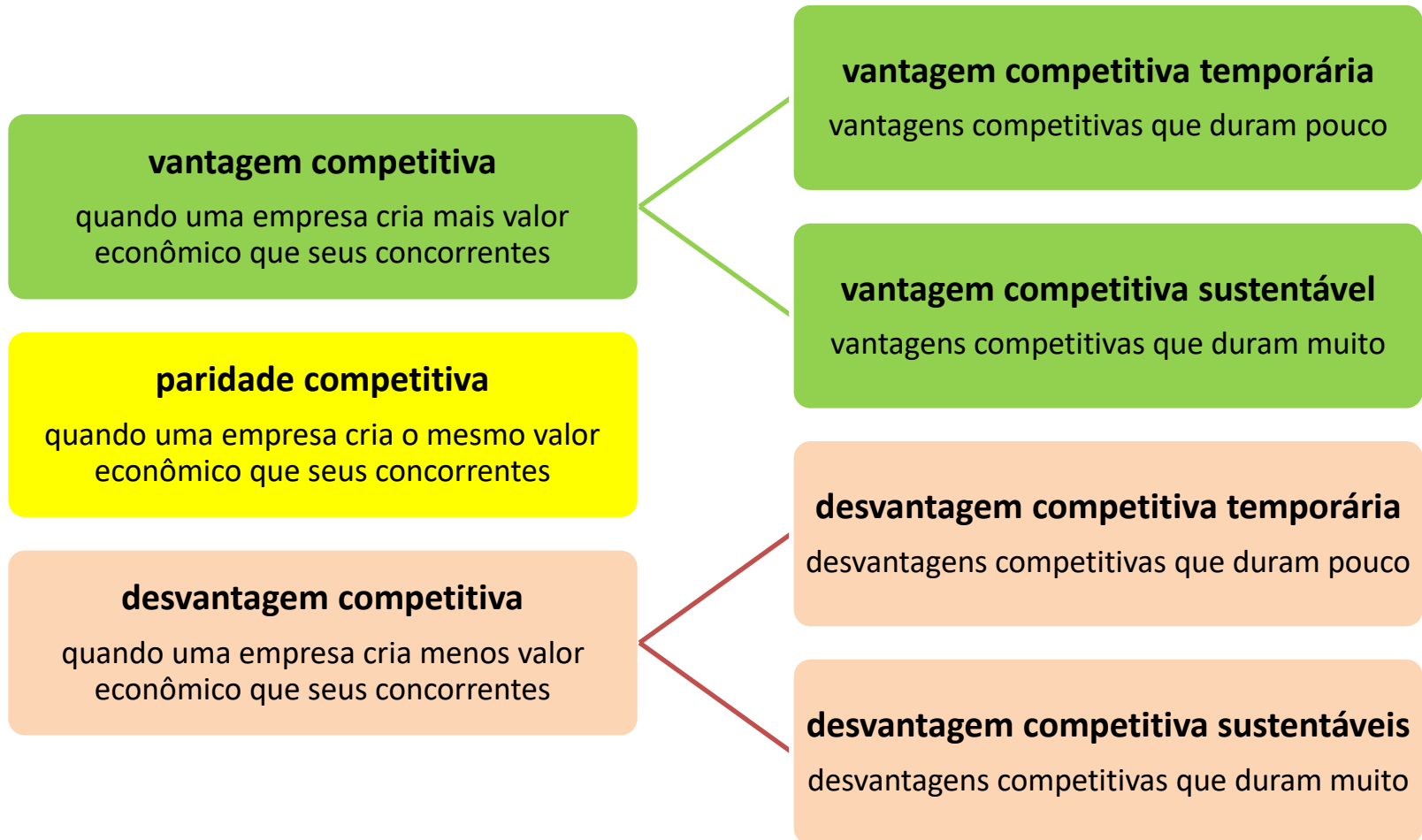
# Vantagem competitiva

## Conceito

- Vantagens competitivas podem ser:
  - vantagem competitiva temporária;
  - vantagem competitiva sustentável.
  
- Quanto a relação entre empresas:
  - vantagem competitiva;
  - paridade competitiva;
  - desvantagem competitiva.

# Vantagem competitiva

## Conceito



# Vantagem competitiva

## Medindo vantagem competitiva

- Identificar e medir a vantagem competitiva nem sempre é fácil.
- Abordagens para medir a vantagem competitiva.
  - Pelo desempenho contábil;
  - Pelo desempenho econômico.

# Vantagem competitiva

Medindo vantagem competitiva – pelo desempenho contábil

- O **desempenho contábil (ou financeiro)** de uma empresa é a medida da vantagem competitiva calculada com o uso de informações publicadas no demonstrativo de lucros e perdas e no balanço da empresa.
  - Baseado em padrões e princípios amplamente aceitos (índices contábeis).
  - Comparação com outras empresas do setor.

# Vantagem competitiva

## Medindo vantagem competitiva – pelo desempenho contábil

- Os índices podem ser divididos em quatro categorias:
  - **Índices de lucratividade:** são índices com alguma medida de lucro no numerador e alguma medida de aporte ou ativos no denominador;
  - **Índices de liquidez:** focam a habilidade de uma empresa em saldar suas dívidas a curto prazo;
  - **Índices de alavancagem:** focam o nível de flexibilidade financeira de uma empresa, incluindo sua habilidade de contrair mais dívidas;
  - **Índices de atividade:** focam o nível de atividade ou negócio em uma empresa.

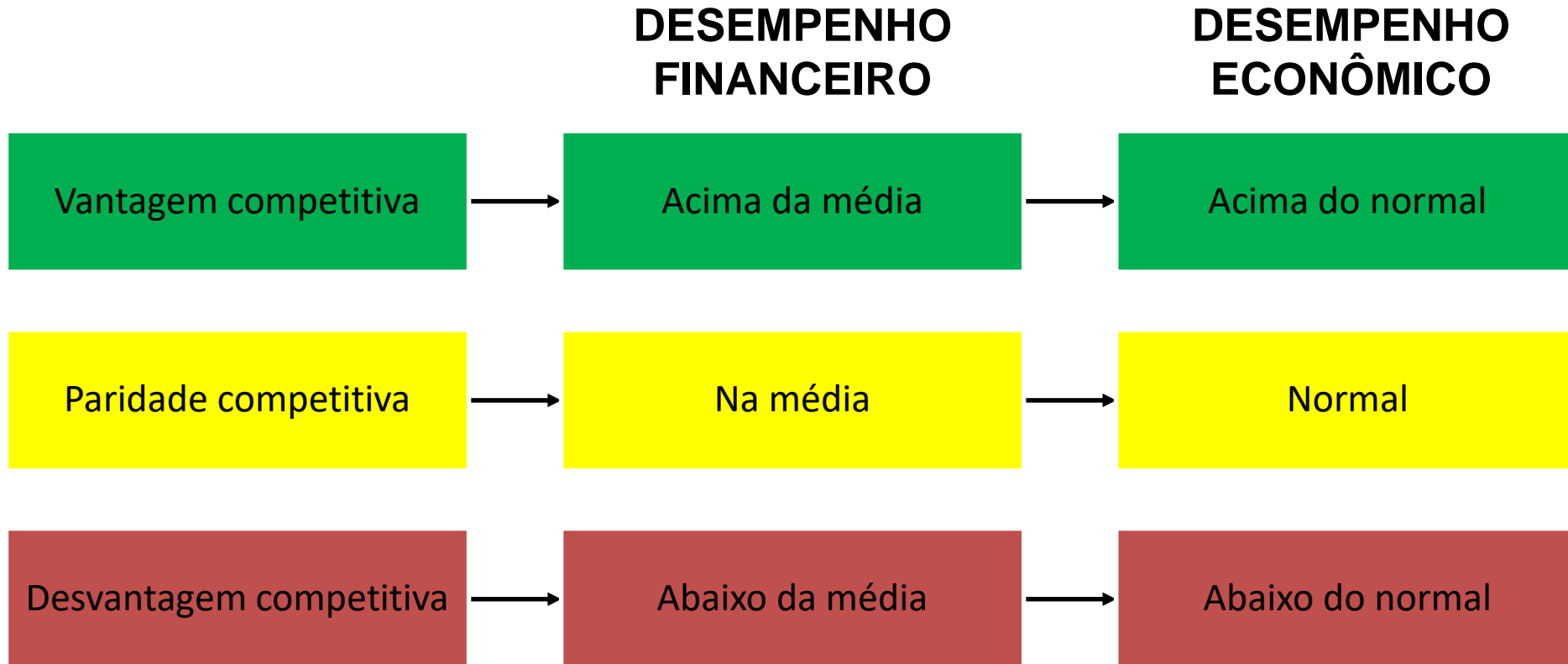
# Vantagem competitiva

Medindo vantagem competitiva – pelo desempenho econômico

- Medidas econômicas de vantagem competitiva comparam o nível de retorno de uma empresa com seu custo do capital em vez de com o nível médio de retorno do setor.

# Vantagem competitiva

Medindo vantagem competitiva





# 9<sup>a</sup> Ideia

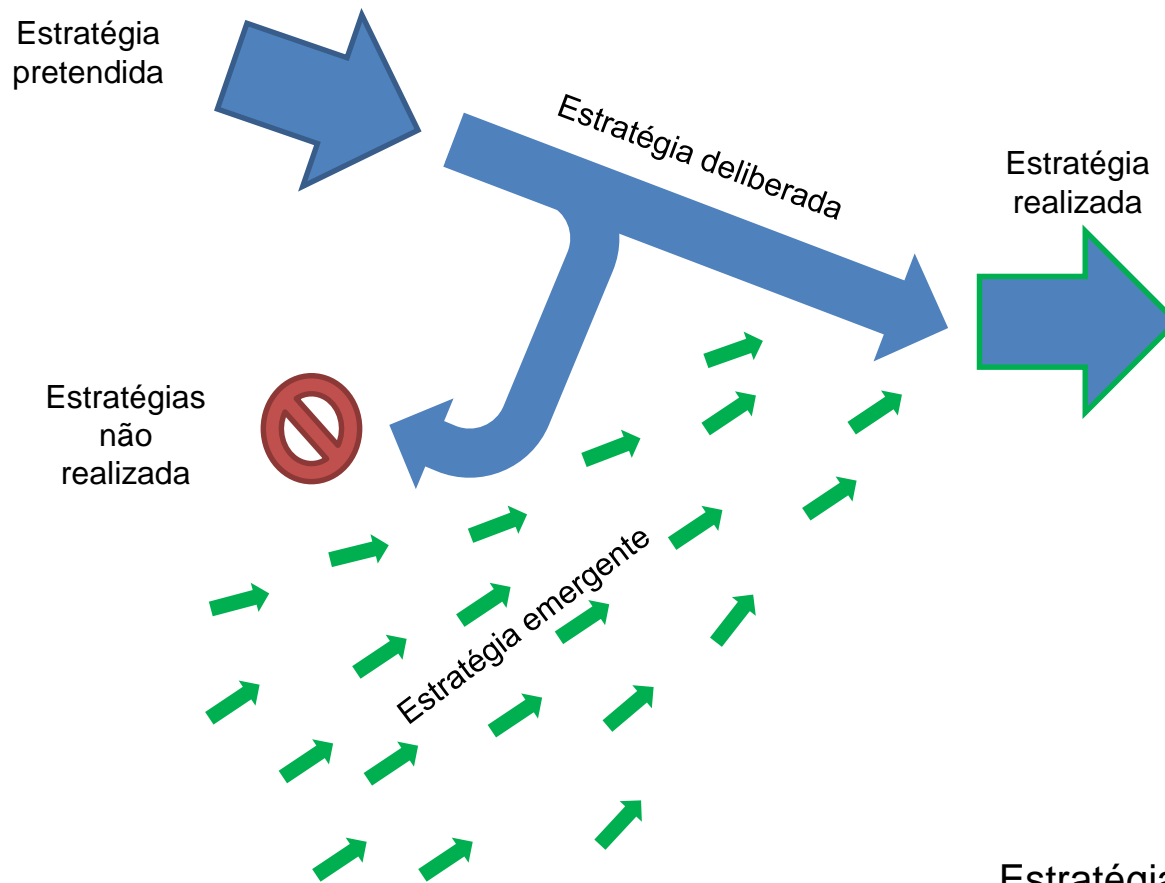
**Planejamento  
é essencial.  
Planos são inúteis**

**CONTEXTO** • A instabilidade na economia global impõe uma série de adversidades no cenário de negócios — oportunidades de crescimento diminuem, mercados de capitais se tornam mais voláteis e investidores tendem a ser menos pacientes. Ao mesmo tempo, as incertezas atrapalham o planejamento de longo prazo.



**IDEIA** • O americano Jim Collins, talvez o principal teórico dos negócios da atualidade, identificou como um grupo de empresas manteve bons resultados em meio a adversidades — elas se prepararam para imprevistos, mantiveram a disciplina até em épocas de bonança e permaneceram imunes às pressões de curto prazo.

# Estratégias planejada, deliberada e emergente



Estratégias pretendida e realizada

Fonte: Mintzberg et al., 2006

# Referências

*Referência de base (o que não estiver citado, tem como fonte essa referência):*

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HARRISON, J.S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia competitiva**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.