

**FAi** ONLINE

# **ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIOS INOVADORES**

**Diego Coelho**

*Negócios Inteligentes e Indústria 4.0*

# SUMÁRIO

<b>CONHEÇA SUA DISCIPLINA</b>	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
<b>COM QUEM APRENDEREI?</b>	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
<b>PRINCIPAIS PONTOS</b>	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 1</b>	7
<i>Apresentação da Disciplina e Estratégia e sua polissemia.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 2</b>	10
<i>Estratégia como posicionamento competitivo.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 3</b>	12
<i>Posicionamento competitivo da empresa e Competir para ser único.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 4</b>	14
<i>Racional da estratégia competitiva e Ambiente externo.</i>	
<b>AULA 1, PARTE 5</b>	16
<i>Ambiente de negócios e Ambiente de competição.</i>	

<b>AULA 1, PARTE 6</b>	18
<i>Investigando o ambiente de competição e Impulsionadores das cinco forças de Porter.</i>	
<b>AULA 2, PARTE 1</b>	22
<i>Matriz SWOT, Ambiente interno, Proposta de valor e Modelo de negócios.</i>	
<b>AULA 2, PARTE 2</b>	24
<i>Cadeia e rede de valor e Análise das vantagens competitivas.</i>	
<b>AULA 2, PARTE 3</b>	26
<i>Estratégias do ambiente interno e Estratégia competitiva de negócio.</i>	
<b>CURADORIA</b>	29
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
<b>ESTUDO DE CASO</b>	30
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

# CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Nesta disciplina, será discutido o conceito de estratégia e de posicionamento competitivo.

Também é realizado as análises:

- do ambiente externo (indústria/ setor e ambiente de negócios);
- do ambiente interno (cadeia de valor);
- das vantagens competitivas.



# COM QUEM APRENDEREI?



## DIEGO BONALDO COELHO

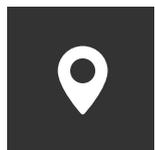
PROFESSOR, CONSULTOR E PESQUISADOR, TENDO AMPLA EXPERIÊNCIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS. DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PELA FEA-USP.

Diego Coelho é professor da Fundação Instituto de Administração, Doutor em Administração pela FEA/USP, Mestre em Administração pelo Mackenzie, Graduado em Comércio Exterior e Ciências Sociais. É consultor, pesquisador e se interessa muito por temas como internacionalização de empresas brasileiras, políticas comerciais e de apoio à internacionalização, negócios internacionais, cadeias globais de valor, diplomacia corporativa, tecnologia e inovação e desenvolvimento regional. Possui experiência empresarial em negócios internacionais, comércio exterior e representação setorial. Atuou na área de comércio exterior do Banco do Brasil e foi Coordenador de Defesa Comercial e de Inteligência de Mercado da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ).



DIEGO COELHO

# PRINCIPAIS PONTOS



## CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

*Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.*



## CITAÇÃO IMPORTANTE

*Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.*



## REAL BUSINESS CASE

*Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.*



## GRÁFICOS

*Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.*



## CONSULTORIA & MENTORIA

*Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.*



## VÍDEOS

*Exibição de vídeos apresentados durante a aula.*



## ACESSO RÁPIDO

*Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.*



## GUIA DE PALAVRAS

*Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.*



## SUGESTÃO DE LEITURA

*Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.*

# AULA 1, PARTE 1

DIEGO COELHO



03:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Para esta disciplina o professor irá apresentar uma trajetória de reflexão sobre o que é estratégia, qual lugar da estratégia em uma empresa e qual a relação da liderança executiva com a estratégia da empresa.



04:58 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“É impossível falar de negócios sem falar de estratégia.”*

- Diego Coelho

Os temas que serão discutidos ao longo das aulas, são:

### Aula 01

- Estratégia e sua Polissemia.
- Estratégia como posicionamento competitivo.
- Racional da estratégia competitiva:
  - Análise do ambiente externo.

### Aula 02

- Racional da estratégia competitiva:
  - Análise do ambiente interno.
  - Análise das vantagens competitivas.
- Negócios inovadores no contexto da indústria 4.0.



10:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ESTRATÉGIA E SUA POLISSEMIA

A estratégia é um conceito polissêmico, ou seja, que possui muitas interpretações possíveis. Por esse motivo, para iniciar, é importante elaborarmos a definição do conceito de estratégia, em contraposição ao de planejamento.

Quando se fala em estratégia, é importante levantar a pergunta crítica:

- Qual é a interpretação sobre estratégia mais relevante para os negócios?

Para entender sobre essa questão o professor cita duas experiências profissionais, onde concluiu-se que:

- uma realidade empresarial presente no Brasil é a confusão entre estratégia e planejamento, ou um planejamento estratégico elaborado sem atuação dos envolvidos.
- os colaboradores de empresas que atuam em diversos setores, muitas das vezes, não tem o conhecimento do planejamento estratégico da empresa.



27:20 | GUIA DE PALAVRAS

## BALANCED SCORECARD (BSC)

É uma ferramenta que permite racionalizar no planejamento estratégico, um conjunto de indicadores de desempenho para realizar a gestão da estratégia da organização. Ela traduz a estratégia desenvolvida em um dashboard que permite o monitoramento desses indicadores.

O professor levanta duas questões sobre estratégia:

- Liste 5 palavras que vêm à mente quando se fala de estratégia.
- Para que serve a estratégia de uma empresa? Liste 5 palavras na ordem de maior importância.

Ele pressupõe que uma das palavras respondidas para a primeira pergunta seria planejamento e para a segunda pergunta, resultado.

Afinal, quando se fala em estratégia, estamos falando de um planejamento para consecução de resultados. Mas será que apenas isto é suficiente? Pensar em estratégia como planejamento e planejamento para resultado é um equívoco. A estratégia é um pouco mais complexa que isso.

Resultado por resultado não diz nada. Para uma boa estratégia é preciso relacionar uma variável fim de resultado e objetivo, mas que precisa ser na forma de desempenho, uma expressão da lucratividade.

A boa estratégia é aquela que vai permitir ao seu negócio uma lucratividade que seja superior àquela média registrada para o ambiente de competição em que o negócio está inserido. Mas não basta ter uma lucratividade acima da média do ambiente de competição em que o negócio está inserido, essa lucratividade superior precisa ser sustentável, ou seja, é preciso mantê-la no tempo.



40:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Estratégia não é planejar.”*

*- Diego Coelho*

# AULA 1, PARTE 2

DIEGO COELHO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ESTRATÉGIA COMO POSICIONAMENTO COMPETITIVO

A estratégia é a decisão de como a empresa irá competir, criar, entregar valor e como ela pretende capturar esse valor para ter desempenho.

A estratégia competitiva deve revelar como uma organização, diante da competição, alcançará desempenho superior sustentável.

As variáveis críticas para estratégia são:

- competição;
- posicionamento;
- modelo de negócios,
- desempenho.

A estratégia deve ser avaliada pela competência da empresa analisar a competição em determinado segmento e, diante da decisão de um posicionamento, desenvolver um modelo de negócios que resulte em um desempenho que seja superior aos concorrentes e sustentável ao longo do tempo!

**O professor propõe então, a seguinte reflexão: Qual é o principal resultado que se deve considerar quando falamos em estratégia?**



11:53 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“O resultado mais relevante para o debate de estratégia, é um resultado dado pelo desempenho da empresa que pode ser expressado pela lucratividade e rentabilidade.”*

- Diego Coelho

## Posicionamento Competitivo

O posicionamento competitivo é a decisão de como a empresa irá se posicionar para competir em seu setor, por meio da criação, entrega e captura de valor, para atingir desempenho superior sustentável.



23:43 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Estratégia antes de qualquer coisa, é uma decisão executiva que impacta de maneira sistêmica, integrada a organização.”*

*- Diego Coelho*

Existem algumas características que compõem aspectos comportamentais, que são impactantes quando fala-se de decisões estratégicas. São elas:

- experiência;
- background teórico e técnico;
- repertório em outras áreas (incluindo as artes).

# AULA 1, PARTE 3

DIEGO COELHO



00:00 CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA

As empresas estão inseridas dentro do ambiente de competição e estrategicamente falando, a primeira decisão, é saber qual o lugar a empresa quer estar e em seguida de que forma irá competir.

A confusão entre competição e concorrência é muito comum. Associar competição com disputa de concorrentes para o mesmo objetivo é um dos maiores equívocos estratégicos.



12:37 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Concorrência é uma dimensão da competição, mas a competição não se encerra na concorrência.”*

- Diego Coelho

A competição significa uma disputa de atores (competidores) pelo valor que está sendo criado e compartilhado dentro do setor/segmento.



21:01 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Quanto maior o seu nível de conhecimento sobre o setor segmento, maior tende a ser a sua capacidade analítica sobre o ambiente de competição, uma vez que ele é delimitado no setor segmento.”*

- Diego Coelho

Culturalmente, as empresas tendem a observar o ambiente de competição com um viés de lógica esportiva, em que há somente um vencedor. Porém, no campo empresarial, é preciso desconstruir esse pensamento, pois pode ter mais de um vencedor.

33:35 CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## COMPETIR PARA SER ÚNICO

A questão é saber qual é a forma mais interessante para competir, com o intuito de estrategicamente enfrentar o ambiente de competição que a sua empresa está inserida.

Difícilmente existe o melhor. Quando uma empresa busca competir para ser melhor que outras empresas, significa que ambas competirão para serem melhores na mesma coisa, em uma rota de colisão com os outros concorrentes.

38:10 | GUIA DE PALAVRAS

## CONVERGÊNCIA COMPETITIVA

Concorrentes disputam a mesma oferta, já que uma diferença após a outra é eliminada. E os clientes acabam ficando apenas com o preço como base para suas escolhas.

Em negócios, competir não significa buscar para ser o melhor!

Competição, de uma perspectiva estratégica, é se posicionar para ser único, ou seja, competir para ser único.

Ser único é ser inigualável. Ofertar o que ainda não ofertam ou fazer de maneira diferente do que já fazem. E competir para ser único não é “roubar” espaço do concorrente, é criar o seu próprio espaço!

Na competição para ser único, é preciso:

- obter retornos maiores;
- estratégia focada na lucratividade;
- atender às diversas necessidades do cliente-alvo;
- competir por meio das inovações;
- considerar a competição como jogo de soma positiva (diversos vencedores, muitas competições).

# AULA 1, PARTE 4

DIEGO COELHO

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## RACIONAL DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O termo **racional** está vinculado com o encadeamento de reflexões, a partir das melhores práticas da área de administração que auxilia a formulação da estratégia competitiva da empresa. Neste contexto o professor inicia a aula com o questionamento:

Como elaborar a estratégia competitiva da empresa por meio de um posicionamento e modelo de negócios que resultem em um desempenho superior sustentável?

Estratégia é sempre uma estratégia competitiva, pois a decisão de posicionamento competitivo, ou seja, competir para criar, entregar e capturar valor, leva a desejar ser o único no ambiente.

O racional da estratégia competitiva é composto por:

- Análise do Ambiente Externo.
- Análise do Ambiente Interno.
- Análise das Vantagens Competitivas.

Diante disso, o professor levanta a seguinte questão:

- **Por onde você começaria a reflexão para elaborar uma estratégia competitiva do seu negócio?**

No primeiro momento, olhar para o ambiente externo faz mais sentido.

14:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## AMBIENTE EXTERNO

Para formular a estratégia competitiva, o ideal é começar pela análise do ambiente externo.

É importante conhecer as características do ambiente externo e para isso é necessário que o profissional organize, prepare e delimite o escopo geográfico do ambiente para investigação, considerando as dimensões do ambiente externo:

- ambiente de negócios;
- ambiente de competição.



32:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“O ambiente de negócios é caracterizado por um conjunto de variáveis da realidade política, social, econômica, tecnológica e institucional de um país, que impactam a realização de negócios naquele contexto.”*

*- Diego Coelho*

Por outro lado, o ambiente de competição é aquele ambiente que a sua empresa irá competir, sendo contextualizado setorialmente.

# AULA 1, PARTE 5

DIEGO COELHO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O ambiente de negócios se refere à dimensão do impacto transversal à realização de negócios. Sua caracterização pode ser realizada pelas dimensões:

- Macroeconômica – infraestrutura social, jurídica e política, assim como as políticas macroeconômicas do governo.
- Microeconômica – aspectos diretamente relacionados às operações dos negócios (normativas, regras, infraestrutura logística, telecomunicações, ciência e tecnologia etc.).



22:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Embora as empresas defendam estratégia, nem todas trabalham adequadamente a estratégia.”*

- Diego Coelho

É realizado o questionamento: **Qual é a investigação do ambiente externo que de fato vai contribuir de maneira robusta para a decisão de estratégia? a do ambiente de competição.** Por esse motivo, o ambiente de negócios cruza com o ambiente de competição, uma vez que o ambiente de negócio apresenta a leitura das condições, mas é o ambiente de competição que dá a leitura necessária para decidir sobre a estratégia.

Existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para formulação de estratégia a partir da leitura do ambiente de negócios nas duas dimensões macro e micro, sendo uma delas a Pestal.



## FERRAMENTA PESTAL

É um modelo de canvas em que as variáveis são levantadas por categorias, podendo ser as variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, do meio ambiente e normativo institucional jurídico.



## AMBIENTE DE COMPETIÇÃO

Como investigar o ambiente de competição no ambiente externo de uma empresa?

O ambiente de competição está ligado à dimensão de impacto vertical, relativo aos setores/segmentos. E uma empresa sempre estará nesse ambiente, uma vez que ela está na realidade.

Segundo Michael Porter, a análise do ambiente de competição está estruturalmente organizada por meio de cinco competidores, que são:

- concorrentes;
- clientes;
- fornecedores;
- novos entrantes;
- ofertas substitutas.

Nesse ambiente, uma empresa que só olha para os concorrentes está negligenciando outros quatro competidores.

# AULA 1, PARTE 6

DIEGO COELHO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## INVESTIGANDO O AMBIENTE DE COMPETIÇÃO

Como vimos anteriormente Michael Porter considera que o ambiente de competição é organizado estruturalmente por meio dos cinco competidores, que são os responsáveis por pressionar o ambiente por disputa do valor criado e compartilhado. O framework desenvolvido por ele, para auxiliar na investigação do ambiente de competição é o que chama-se de modelo de Cinco Forças de Porter.



10:40 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“As cinco forças demonstram as pressões que os competidores exercem no ambiente, que serão sentidas em duas variáveis da competição: gastos e preços.”*

- Diego Coelho



18:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Força é a pressão exercida pelo competidor no ambiente de competição quando da disputa pelo valor que está sendo criado e compartilhado.”*

- Diego Coelho

Veja como cada um desses competidores exerce força em uma competição.

- concorrentes: a força é o nível de rivalidade;
- fornecedores: a força é o poder de barganha;
- clientes: a força é o poder de barganha;
- novos entrantes: a força é a ameaça;
- ofertas substitutas: a força é a ameaça.



Quanto mais poderosa a força, maior a pressão exercida sobre preços, custos ou ambos! As forças restringem ou criam oportunidades estratégicas para uma empresa! E essas forças pressionam preços e gastos..

35:19 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## IMPULSIONADORES DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Existem alguns impulsionadores que acabam potencializando a pressão que cada competidor exerce em um ambiente, gerando esse impacto na lucratividade média do setor.

Confira quais são os impulsionadores das forças:

### **Rivalidade entre concorrentes**

- Tamanho e crescimento do setor.
- Custos fixos e valor agregado.
- Diferenciação.
- Valor de marca.
- Diversidade de competidores.
- Complexidade informacional.
- Barreiras de saída.
- Capacidade de oferta.

### **Poder de barganha dos clientes**

- Sensibilidade a preço.
- Diferenciação de produtos.
- Concentração.
- Custo de transferência/mudança.
- Acesso à informação.
- Capacidade de integração (upstream).
- Volume de compras.
- Sazonalidade.

### **Poder de barganha dos fornecedores**

- Concentração.
- Diferenciação de materiais.
- Custos de transferência/mudança.
- Capacidade de integração (downstream).
- Exclusividade do insumo.

### **Ameaça de novos entrantes**

- Economias de escala.
- Patentes.
- Necessidades de capital.
- Exclusividade de canais de distribuição.

- Custos de transferência/mudança.
- Exclusividade a insumos.
- Políticas governamentais.

#### **Ameaça de ofertas substitutas**

- Tecnologias disruptivas.
- Custos de transferência/mudança.
- Propensão ao novo.

A figura a seguir é uma representação de como as cinco forças impactam a lucratividade.



# AULA 2, PARTE 1

DIEGO COELHO

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## MATRIZ SWOT

É o momento de pensar na relevância de estudar o ambiente de competição e como isso pode auxiliar em estratégias competitivas, ou seja, nas decisões de como se posicionar para competir para que você consiga com a sua empresa criar, entregar e capturar valor de maneira única.

Uma ferramenta que auxilia bastante nas análises dos ambientes (externo e interno) das empresas é a matriz SWOT, que tem o objetivo de revelar posturas diante do posicionamento competitivo adotado. A matriz possui a finalidade de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição. Vale ressaltar que as forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças ao ambiente externo.

Após fazer a análise de ambiente de negócio e competição, deve-se juntar os pontos mais importantes e trazer para o início de uma SWOT. Em seguida, após trabalhar o ambiente interno é preciso cruzar a SWOT. Como cruzar a SWOT?

- Força com ameaça e força com oportunidade.
- Fraqueza com ameaça e fraqueza com oportunidade.

20:10 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o que a empresa consegue controlar e no qual pode agir voluntariamente. É ali que estão seus pontos fortes e fracos.

Ao analisar o ambiente interno é preciso mergulhar na realidade da empresa, que conseqüentemente tem relação com o meio/ambiente externo.

Algumas dimensões devem ser analisadas no ambiente interno, como:

- Proposta de valor.
- Modelo de negócios.
- Cadeia e rede de valor.
- Vantagens competitivas.



32:28 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor é expressada pela oferta da empresa ao mercado, é o epicentro do modelo de negócios, uma vez que este irá explicar ao mercado como a empresa fará para que a proposta seja entregue.



36:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“O negócio propõe e quem valora é o cliente”.*

*- Diego Coelho*

Importante entender quem é o cliente alvo e as suas dores, uma vez que a proposta de valor deve ser modelada/elaborada a partir dos problemas apresentados pelos clientes.



54:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios engloba todas as atividades, recursos e parceiros críticos para que uma empresa consiga criar, entregar e capturar valor que ela propõe ao mercado.

Antes de escolher o modelo de negócios, a melhor estratégia é começar a analisar com base no público, ou seja, os clientes.

A ferramenta de suporte que auxilia a modelar as atividades, definir recursos e os parceiros críticos é a Business Model Canvas.

# AULA 2, PARTE 2

DIEGO COELHO



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## CADEIA E REDE DE VALOR

Todas as atividades que uma empresa realiza pode ser considerada como cadeia de valor e todos os parceiros críticos que ela se vincula, pode ser considerado como a sua rede de valor.

Aprofundando separadamente em cada um dos conceitos, pode-se dizer que o conceito **cadeia de valor** é o conjunto de todas as atividades que uma empresa realiza para criar, entregar e capturar valor. Ou seja, a cadeia de valor se refere às atividades internas/próprias.

Nesse encadeamento de atividades, pode-se definir as atividades fim e as atividades meio.

- Atividades fim são todas as atividades que precisam ser encadeadas e modeladas dentro ou fora da empresa, necessárias para cumprir exatamente aquilo que ela se destina.
- Atividades meio são todas as atividades realizadas dentro e fora da empresa para dar suporte para as atividades fim.

E a maneira como essas atividades serão encadeadas vai determinar como a cadeia vai funcionar e se ela vai conseguir criar, entregar e capturar valor, como meio para que a empresa consiga competir para ser única no mercado.



18:17 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“É na cadeia e na rede de valor que as vantagens competitivas são colocadas.”*

*- Diego Coelho*

Como pode perceber, todas essas atividades devem ser realizadas dentro e fora da empresa, ou seja, não é possível falar apenas de cadeia de valor, é preciso falar também de rede de valor.

A **rede de valor** utiliza o mercado para realizar atividades meio e fim. Ela se refere ao conjunto de todas as atividades que uma empresa contrata para auxiliá-la a criar, entregar e capturar valor. Ou seja, rede de valor se refere às atividades externas/contratadas.

A cadeia e rede de valor determinam as fontes de gastos de uma empresa. Justamente porque são nas atividades realizadas interna e externamente, tanto no âmbito das atividades fim (custos) como no âmbito das atividades meio (despesas), que serão gerados todos os gastos.

E na competição para ser único, as atividades que a empresa tem ou as atividades com parceiros (fim ou meio), serão fontes da diferenciação, daquilo que a empresa conseguirá fazer diferente dos seus concorrentes. Por isso cadeia e rede de valor são imprescindíveis para a estratégia.

A partir disso, a empresa deve determinar as fronteiras para competir, pois essas fronteiras e o funcionamento da cadeia e rede serão fontes muito importantes de **vantagens competitivas**.

21:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ANÁLISE DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

Vantagem competitiva é uma característica que uma empresa tem sobre seus concorrentes. Em resumo, é aquilo que uma empresa faz bem.

Para a identificação das fontes e das causas competitivas é preciso entender que as causas são as capacidades, competências e/ou recursos presentes na cadeia e rede de valor, que permitem praticar os preços maiores ou gastos menores dos concorrentes.

Uma metodologia que auxilia os gestores a avaliarem os recursos da empresa e se existe neles a vantagem competitiva é a **análise de VRIO**.

O modelo pode ser útil para mensurar se as vantagens competitivas serão de longo prazo ou se precisam de melhorias e adaptações para atingir o máximo de seu potencial.

A expressão “VRIO” é um acrônimo para as características:

**V** - Valor

**R** - Raridade

**I** - Imitabilidade

**O** - Organização.

# AULA 2, PARTE 3

DIEGO COELHO

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ESTRATÉGIAS DO AMBIENTE INTERNO

O professor relembra as estratégias do ambiente interno. Passar por este ambiente significa ter um olhar para o mercado, pois será necessário olhar para o cliente-alvo e concorrente. E a partir deste cliente-alvo deve-se avaliar:

- proposta de valor;
- modelo de negócio;
- atividades, recursos, parceiros;
- cadeia e rede;
- fontes de gastos;
- fontes de diferenciação.

Ao fazer todas estas análises, pode-se trazer alguns insights para a matriz SWOT, pois é no ambiente interno que ocorre as forças e fraquezas. Neste momento, deve-se avaliar o que da cadeia e rede de valor no modelo de negócio constitui forças (fontes de vantagens competitivas) e o que constitui fraquezas (desvantagem ou paridade competitiva).

E a partir do cruzamento da SWOT, a empresa começa a ter ideia de sua postura no mercado a partir da estratégia que está sendo elaborada.

07:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

O professor relembra a elaboração da estratégia competitiva de uma empresa.

A boa estratégia leva a um desempenho superior sustentável, sempre na forma de lucratividade. A decisão estratégica é uma decisão de como a empresa irá competir, ou seja, o seu posicionamento competitivo em determinado setor. E o caminho desse posicionamento para competir não é único, existem vários caminhos a percorrer. É preciso então, seguir as seguintes etapas:

- analisar o ambiente externo da organização;
- analisar o ambiente de negócio;
- analisar o ambiente de competição;
- analisar as ameaças e oportunidades;
- identificar a realidade que será enfrentada pelo negócio;
- destacar o cliente-alvo;
- modelar a proposta de valor;
- pensar no modelo de negócio da organização, levando em consideração a cadeia e rede de valor;
- identificar as fontes das vantagens competitivas sustentáveis da organização.

É justamente esta trilha que levará a empresa ao desempenho superior sustentável.

Diante disso, é importante saber que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que ajuda a traduzir, concretizar e gerenciar a estratégia da empresa. Mas lembre-se, o planejamento não é a estratégia, mas apoia a estratégia.



11:11 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Lembre-se que o ambiente de competição é setorialmente contextualizado (setor/segmento).”*

- Diego Coelho



21:06 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Para Porter, para saber se sua empresa tem uma boa estratégia efetiva, é só observar se essa estratégia te leva ao desempenho superior sustentável.”*

- Diego Coelho



24:24 | CITAÇÃO IMPORTANTE

*“Planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a traduzir a estratégia para a realidade da empresa, comunicando o público externo e interno e dando condições de fazer a decisão estratégica.”*

- Diego Coelho

E então fica uma reflexão sobre sua empresa ou a empresa em que trabalha:

**Como a sua empresa vai se posicionar para competir, criar, entregar e capturar valor de maneira única, por meio de um modelo de negócios que tenha uma cadeia e rede de valor bem ajustados, desenvolvendo fontes de vantagens competitivas que repercutem no desempenho superior sustentável?**

# CURADORIA

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição e estratégia. Rio de Janeiro: Alta Book, 2018.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª edição. São Paulo: Pearson, 2011.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economia da estratégia**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Tradução da 7ª Edição. São Paulo: CENGAGE, 2007.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (orgs). **Estratégia: a busca pela vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WALKER, G.; MADSEN, T. **Modern competitive strategy**. 4th edition. New York: McGrawHill, 2016.

## SITE

[Institute For Strategy & Competitiveness](#)

## VÍDEOS

[As cinco forças de Michael Porter. Harvard Business Review - – The Explainer](#)

[Value Proposition Canvas Explained. Strategyzer's.](#)

# ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

Neste Estudo de Caso o professor Diego Coelho propõe dois casos para que você coloque em prática os conceitos que foram abordados nesta disciplina.

No case 1, a partir do Relatório da International Air Transport Association – IATA, para elaborar a Visão 2050, é proposto um exercício para pensar sobre a aplicabilidade analítica das Cinco Forças de Porter.

No case 2, a partir da entrevista do professor Jay Barney, são propostas algumas questões sobre a vantagem competitiva.

Bom trabalho!



## CASO 1

[Cinco Forças de Porter](#)

[Relatório - IATA - Vision 2050](#)

[Planilha - Cinco Forças de Porter](#)



## CASO 2

[Vantagens Competitivas](#)

[Entrevista Jay Barney](#)

**Fi** ONLINE