

FIA ONLINE

AMPLIE SEU MUNDO

UOL edtech



FIA ONLINE

Estratégia Competitiva de Negócios Inovadores

 **UOL** edtech

Professor

Diego Bonaldo Coelho

- [LinkedIn](#)
- [Lattes](#)



Ementa da Disciplina

O que vamos estudar?

- **Estratégia e sua Polissemia**
- **Estratégia como Posicionamento Competitivo**
- **Racional da Estratégia Competitiva:**
 - **Análise do ambiente externo**
 - **Análise do ambiente interno**
 - **Análise das vantagens competitivas**
- **Negócios Inovadores no Contexto da Indústria 4.0**

AULA 1

Parte I – Estratégia e sua Polissemia

Parte II – A Estratégia como Posicionamento Competitivo

Parte III – Racional da Estratégia Competitiva

III.a – Análise do Ambiente Externo

AULA 2

Parte III – Racional da Estratégia Competitiva

III.b – Análise do Ambiente Interno

III.c – Análise das Vantagens Competitivas

Parte IV – Negócios Inovadores no Contexto da Indústria 4.0



PARTE I

Estratégia e sua Polissemia

Parte I

Estratégia e sua Polissemia

- **Estratégia**

- Conceito e palavra polissêmicos, que carregam vários significados e interpretações.

Parte I

Estratégia e sua Polissemia

Pergunta crítica: qual é a interpretação sobre estratégia mais relevante para os negócios?

Parte I

Estratégia e sua Polissemia

- **Estratégia**

- O mais adequado para negócios é pensar a estratégia sempre vinculada à competição e ao desempenho da empresa no mercado a partir de seu posicionamento e do seu modelo de negócios!

Conceito de Estratégia Competitiva!



PARTE II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

- **Estratégia Competitiva**

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

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

- **Variáveis críticas para estratégia:**
 - **Competição**
 - **Posicionamento**
 - **Modelo de negócios**
 - **Desempenho**

ESTRATÉGIA:
COMPETIÇÃO
POSICIONAMENTO
MODELO DE NEGÓCIOS
DESEMPENHO

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

- A estratégia deve ser avaliada pela competência de a 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 no tempo!

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

- **Posicionamento competitivo**

- 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.

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

- **O que é desempenho superior sustentável?**
 - A empresa que possui desempenho superior é aquela que registra uma lucratividade acima da média no seu ambiente de competição!
 - Toda estratégia competitiva da empresa deve ser pensada no contexto específico do seu setor!
 - E, claro, a gestão de fluxo do seu caixa sempre algo importante!

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

**Pergunta crítica: como iniciar a reflexão
para decidir o posicionamento
competitivo da empresa?**

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Ponto crítico I: entender a competição!

- Competição não é somente concorrência!
- Concorrentes constituem um dos competidores, mas não são os únicos.
- A competição significa uma disputa de atores (competidores) pelo valor criado em um setor/ segmento.

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Ponto crítico I: entender a competição!

- Não existe nenhuma situação em que uma empresa não esteja em competição! Ela sempre está!
- Ambiente de competição é multidimensional e complexo, o que permite vários “vencedores”, de várias formas.
- Na competição não existe um caminho único para vencer, como um jogo esportivo. Há possibilidades de criar o próprio caminho/ posicionamento.

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Ponto crítico II: entender o que é competir!

- Competir em negócios não significa buscar ser o melhor!
- Problemas da competição para ser o melhor:
 - O que é ser o melhor? Difícil definir. São múltiplas possibilidades.
 - Buscar ser melhor que determinado concorrente pode levar a uma rota de colisão na mesma oferta, promovendo a homogeneização, logo, guerra de preços (convergência competitiva).

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Ponto crítico II: entender o que é competir!

- Competição, de uma perspectiva estratégica, é se posicionar para ser único! Competir para ser único.
- Ser único é ser inigualável. Ofertar o que ainda não ofertam ou fazer de maneira diferente do que já fazem.
- Competir para ser único não é “roubar” espaço do concorrente. É criar o seu próprio espaço!

Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

Competir para ser único

- 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).



Parte II

Estratégia como Posicionamento Competitivo

O entendimento do ambiente de competição é ação fundamental para elaboração da estratégia e para decisão de como a empresa irá competir!

Ou seja,

para decidir o seu posicionamento competitivo para ser único!



PARTE III

Racional da Estratégia Competitiva

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

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

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

Racional da Estratégia Competitiva

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

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Análise do Ambiente Externo

- Ambiente Externo
 - Realidade setorial, econômica, política e social (“porta para fora”).
 - Deve ser delimitado: nacional, regional, internacional etc.
 - Deve ser analisado a partir de duas dimensões:
 - Ambiente de negócios
 - Ambiente de competição

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Análise do Ambiente Externo

- Ambiente de Negócios
 - Dimensão de impacto transversal à realização de negócios.
 - Engloba duas 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.)

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Análise do Ambiente Externo

- Ambiente de Competição
 - Dimensão de impacto vertical. Relativo aos setores/ segmentos.
 - Engloba cinco competidores
 - Concorrentes
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Novos entrantes
 - Ofertas substitutas

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Pergunta crítica: como investigar o ambiente de competição?

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

O Modelo das Cinco Forças de Porter

- Poderoso instrumento para analisar o que está acontecendo com um setor – como ele funciona e como compartilha valor.
- Investiga qual será a competição a ser enfrentada e possibilita obter parâmetros para medir o desempenho da empresa.
- Explicam os custos e preços médios de um setor – fatores que determinam a lucratividade média a ser superada pela estratégia competitiva da empresa!

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo



Quanto mais poderosa a força, maior a pressão exercida sobre preços, custos ou ambos!

As forças restringem ou criam oportunidades estratégicas para uma empresa!

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Impulsionadores das Cinco Forças de Porter

- 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

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva IIIa. Análise do Ambiente Externo

Impulsionadores das Cinco Forças de Porter

- 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

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva IIIa. Análise do Ambiente Externo

Impulsionadores das Cinco Forças de Porter

- Poder de barganha dos fornecedores
 - Concentração
 - Diferenciação de materiais
 - Custos de transferência/ mudança
 - Capacidade de integração (downstream)
 - Exclusividade do insumo

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Impulsionadores das Cinco Forças de Porter

- 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

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Impulsionadores das Cinco Forças de Porter

- Ameaça de ofertas substitutas
 - Tecnologias disruptivas
 - Custos de transferência/ mudança
 - Propensão ao novo

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva IIIa. Análise do Ambiente Externo

Como as cinco forças impactam a lucratividade



Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

Para realizar a análise das cinco forças de Porter:

1. Defina com clareza do setor/ segmento
 1. Escopo de produto/serviço e escopo geográfico
2. Identifique e avalie os fatores impulsionadores de cada força
3. Identifique os principais players de cada força
4. Avalie a estrutura geral do setor
5. Analise mudanças recentes e futuras para cada força (cenários)
6. Reflita: como a sua empresa irá se posicionar?

Parte III

Racional da Estratégia Competitiva

IIIa. Análise do Ambiente Externo

A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou a identificação de uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas.

Michael Porter (2004)

FIA ONLINE

AMPLIE SEU MUNDO

 UOL edtech