



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)

