



*Estratégia para tempos desafiadores:
como conquistar vantagem competitiva
transitória na ordem
econômica multipolar*

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto

OBJETIVO

- O objetivo desta palestra foi realizar um debate do papel da estratégia empresarial frente aos desafios da nova ordem econômica mundial.



CONTEÚDO

Crepúsculo de uma nova era

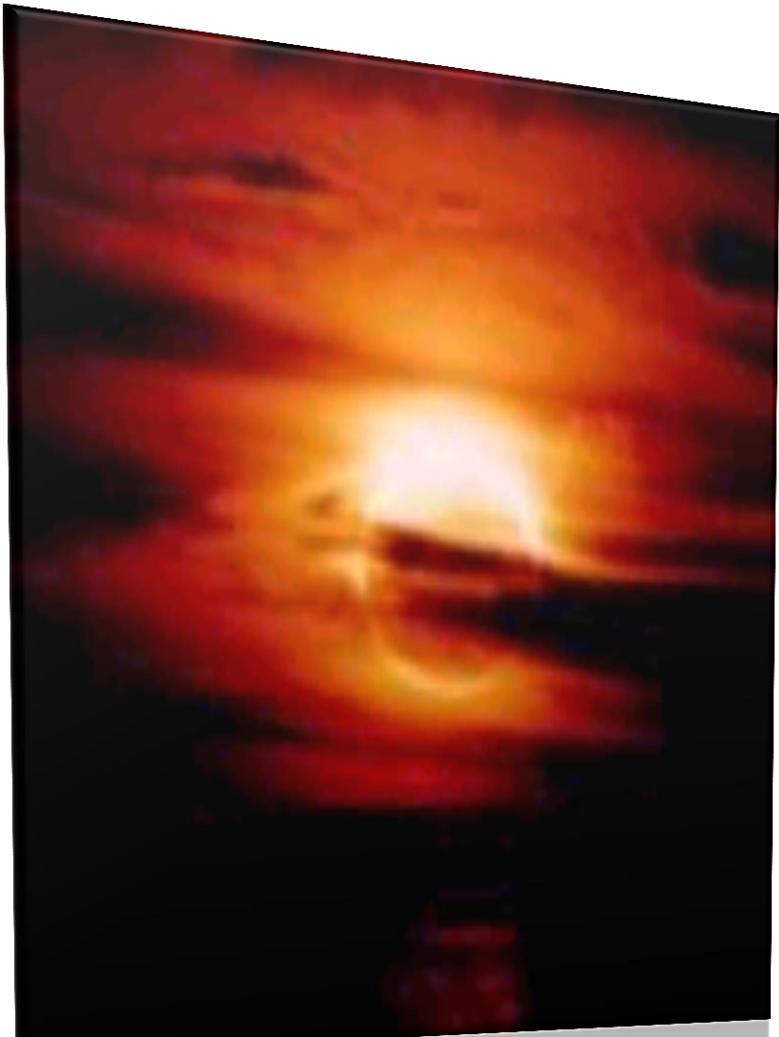
Ordem econômica multipolar

Vantagem competitiva transitória

Gestão estratégica de resultados



CREPÚSCULO DE UMA NOVA ERA



“O desafio mais importante de nossos dias é o encerramento de uma época de continuidade – época em que cada passo fazia prever o passo seguinte – e o advento de uma **ERA DA DESCONTINUIDADE**, onde o imprevisível é o pão de cada dia, para os homens, para as organizações e para a humanidade como sistema.”

Peter Drucker

COLAPSO DA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL

Colocação	País
1º	China
2º	Estados Unidos
3º	Japão
4º	Brasil
5º	Alemanha
6º	França
7º	Índia
8º	Reino Unido
9º	Itália
10º	Rússia



EUROPA SE FRAGMENTA



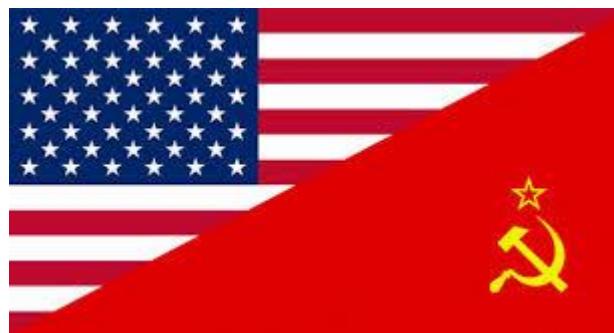
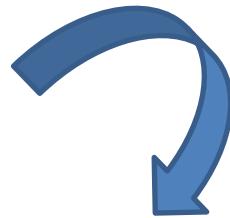
POVO RUSSO E O SONHO DE UMA GRANDE NAÇÃO



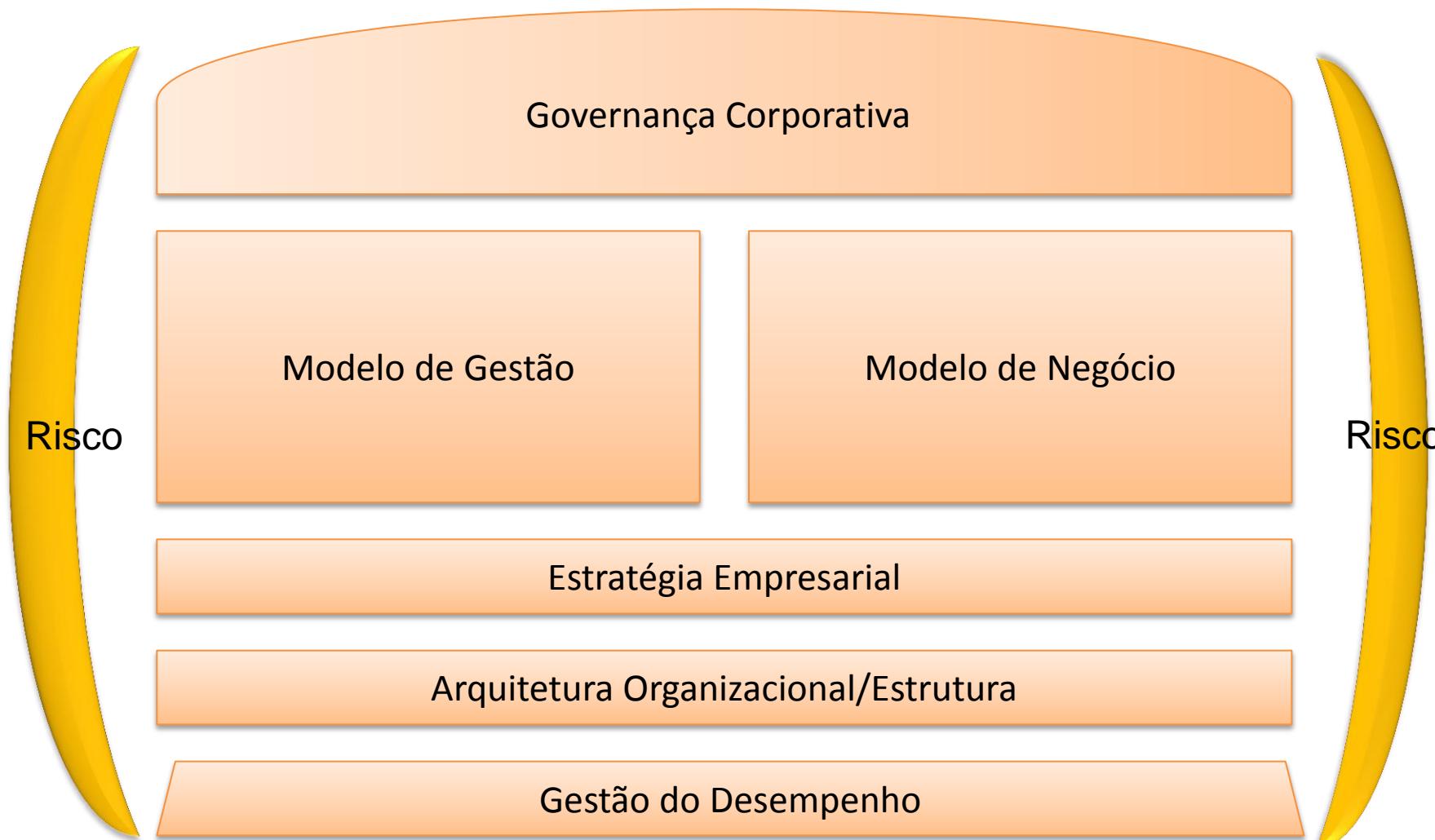
PAPEL DOS BRICS



ORDEM ECONÔMICA MULTIPOLAR



EMPRESA/SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL



ESTRATÉGIA



O que é estratégia?

NATUREZA DA ESTRATÉGIA

- A estratégia diz respeito à empresa e ao ambiente.
- A essência da estratégia é complexa.
- A estratégia afeta o bem-estar da empresa.
- A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo.
- As estratégias não são puramente deliberadas.
- As estratégias existem em níveis diferentes.
- A estratégia envolve vários processos de pensamento.

POR QUE AS ESTRATÉGIAS NÃO DÃO CERTO?

Cinco razões:

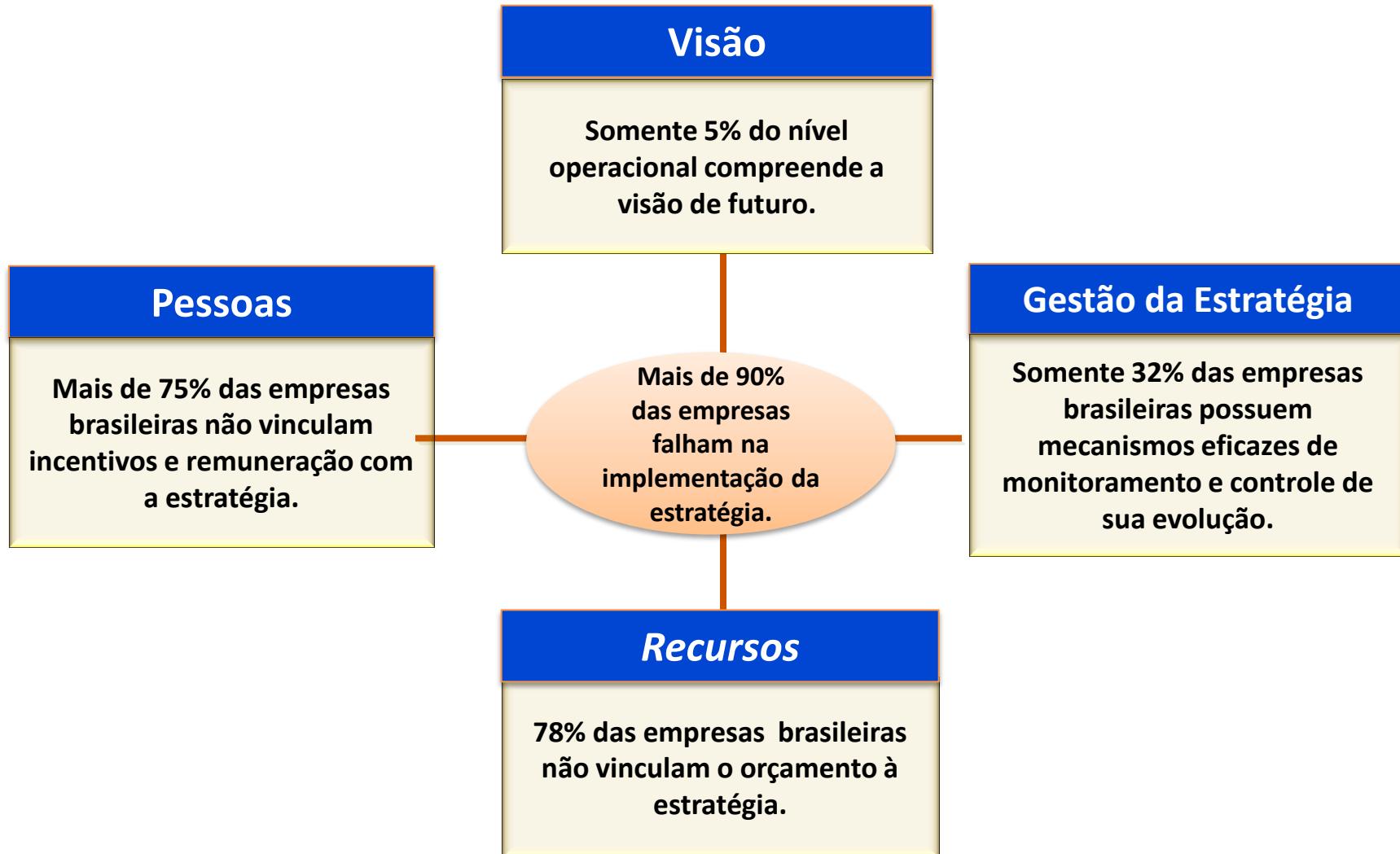
- Estratégia defeituosa ou má concebida já nasce condenada ao fracasso.
- Fatores externos surgem e fogem ao controle gerencial.
- Implementação demasiadamente demorada é atropelada por eventos e a estratégia se torna obsoleta.
- Empresa desalinhada prejudica o desdobramento.
- Os controles gerenciais não incluem o controle estratégico.



“Na maioria das falhas – nós estimamos 70% – o problema real não é a qualidade da estratégia... É a qualidade da execução...

Fonte: Revista Fortune, 1999.

DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO



VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL



A ONDA DA VANTAGEM TRANSITÓRIA



LANÇAMENTO

- A empresa identifica uma oportunidades e mobiliza recursos para explorá-la. A empresa precisa de gente capaz de gerar ideias, que esteja a vontade para experimentação e interação.



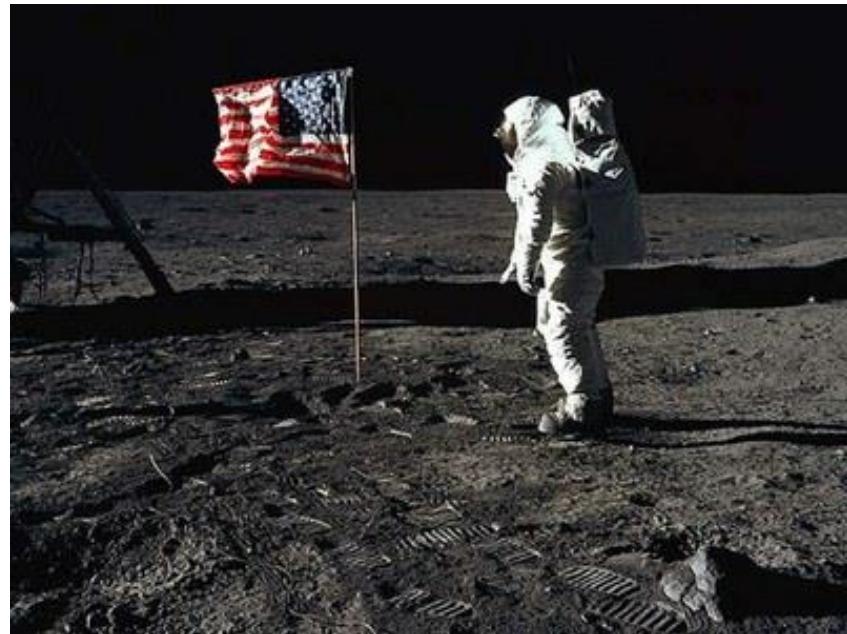
ESCALADA

- A ideia ganha proporções maiores. Esse período pede gente capaz de reunir os recursos adequados, na hora certa com a qualidade certa.



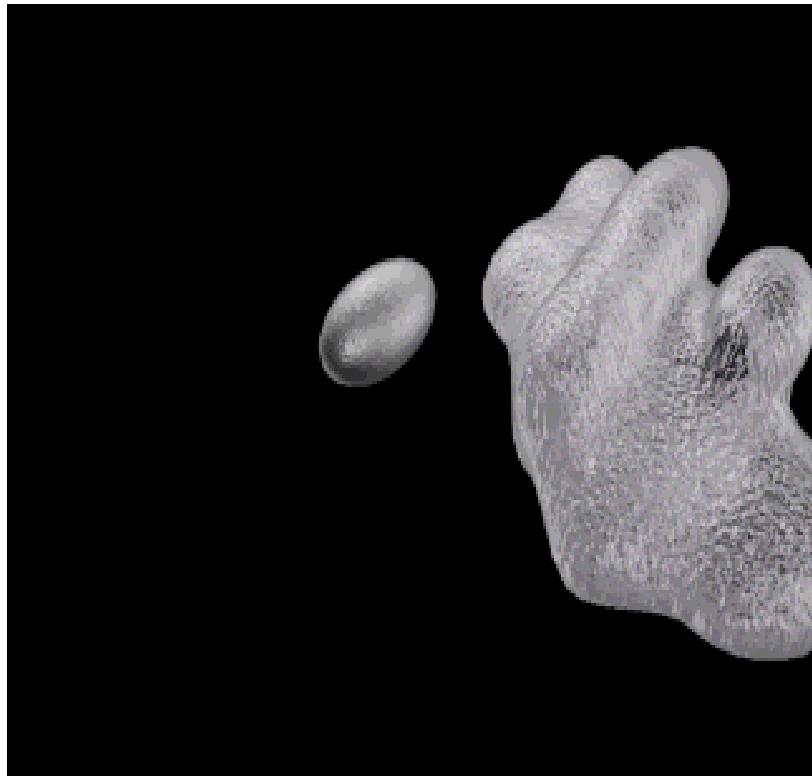
EXPLORAÇÃO

- A empresa captura lucro e participação de mercado, e obriga concorrentes a reagir.



RECONFIGURAÇÃO

- Para reconfigurar é preciso gente que não tenha medo de repensar radicalmente modelos de negócios ou recursos.



RETIRADA

- Os recursos são subtraídos e remanejados para a vantagem seguinte.



EQUIVOCOS PERIGOSOS

- Cilada do pioneirismo
- Cilada da superioridade
- Cilada da qualidade
- Cilada da sonegação de recursos
- Cilada do espaço em branco
- Cilada da criação de impérios
- Cilada da inovação esporádica



ESTRATÉGIA PARA A VANTAGEM TRANSITÓRIA

1. Pensar em arenas não em setores.
2. Definir temas gerais em seguida permitir a experimentação.
3. Adotar métricas que sustentem o crescimento empreendedor.
4. Fechar o foco em experiências e soluções para problemas.
5. Tecer relacionamentos e redes fortes.
6. Evitar uma reestruturação brutal; saber se retirar saudavelmente.
7. No estágio inicial da inovação, ser sistemático
8. Fazer experimentos, promover a interação, aprender.

