



**NAGI PG**

**NÚCLEO DE APOIO  
À GESTÃO DA INOVAÇÃO  
NA CADEIA DE PETRÓLEO E GÁS**

# **Capacitação em Gestão da Inovação para o Setor de Petróleo e Gás**

**Polo: Petrobras**

# Programa do Módulo I

Módulo I: Planejamento Estratégico e Gestão da Inovação  
Carga horária total: 12 horas

- Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr. (6 hs)  
Planejamento e Gestão Estratégica : Planejamento/  
Competitividade/ Estratégia/ Análise de Recursos e  
Competências.
- Profa. Claudia Pavani (6 hs)  
Introdução à Gestão da Inovação : O que é gestão da inovação/  
Modelos/ Intensidades/ Propriedade Intelectual/ Plano de  
Inovação/ Indicadores, etc.



**NAGI PG**

**NÚCLEO DE APOIO  
À GESTÃO DA INOVAÇÃO  
NA CADEIA DE PETRÓLEO E  
GÁS**

# **Planejamento Estratégico**

**Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior**

## Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior

- Livre Docente, Doutor e Mestre em Administração pela FEA-USP. Professor da FEA-USP e Coordenador de Projetos de Consultoria e Treinamento da FIA. Atuou como professor da FGV-EAESP e da Fundação Dom Cabral.
- Pesquisador visitante da *University of Cambridge – Judge Business School*. Formação em Educação Executiva na *Harvard Business School*. Diretor da *Academy of International Business – Latin American Chapter*.
- Consultor de empresas e palestrante em empresas e eventos de negócios. Foi Consultor da Coopers & Lybrand e da GV Consult.
- Vencedor do Prêmio Jabuti 2011 na Categoria Economia, Administração e Negócios. Co-autor dos livros *Multinacionais Brasileiras (2010)*, *Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais (2009)* e *Gestão Estratégica do Conhecimento (2001)*. Autor de mais de 100 artigos acadêmicos e executivos, publicados nos principais jornais e revistas nacionais e internacionais, e apresentação de trabalhos em conferências nacionais e internacionais (EUA, Europa, Ásia).
- Especialidades: Gestão Estratégica; Gestão Internacional; Inovação e Gestão do Conhecimento; Estratégia e Sustentabilidade.
- Email: mirandaoliveira@usp.br

# Agenda

- Conceito de estratégia
- Planejamento estratégico
- Ambiente de negócios
- Proposta de valor
- Gestão da inovação e estratégia tecnológica
- Trabalho em grupo
- Próxima aula

# Apresentação dos participantes



Nome

Empresa

Área de Atuação

Expectativas

# Conceito de estratégia

# Conceito de Estratégia



ESTRATÉGIA é a arte de **criar e capturar valor** no mercado

ESTRATÉGIA é conquistar uma posição que cria um **diferencial sustentável**

ESTRATÉGIA é **desempenhar atividades** diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de modo diferente

# Conceito de Estratégia



ESTRATÉGIA é a busca permanente de **vantagens competitivas** sustentáveis, por meio de um conjunto de decisões integradas e coerentes, definindo e comunicando:

- a **visão da empresa** em termos dos objetivos em longo prazo
- os **negócios** em que a empresa está ou estará atuando
- os **programas de ação** e os **recursos** a serem mobilizados

O objetivo final é a **criação de valor** para os **grupos de interesse** (*stakeholders*)

# Criação de Valor para os Stakeholders



# A Origem do Valor Criado

## A CRIAÇÃO DE VALOR PROVÉM:

- 1 – da estrutura do setor econômico  
(*Industry*);**
- 2 – das características próprias da  
empresa.**

# Diagnóstico Estratégico

## **ATRATIVIDADE DO SETOR**

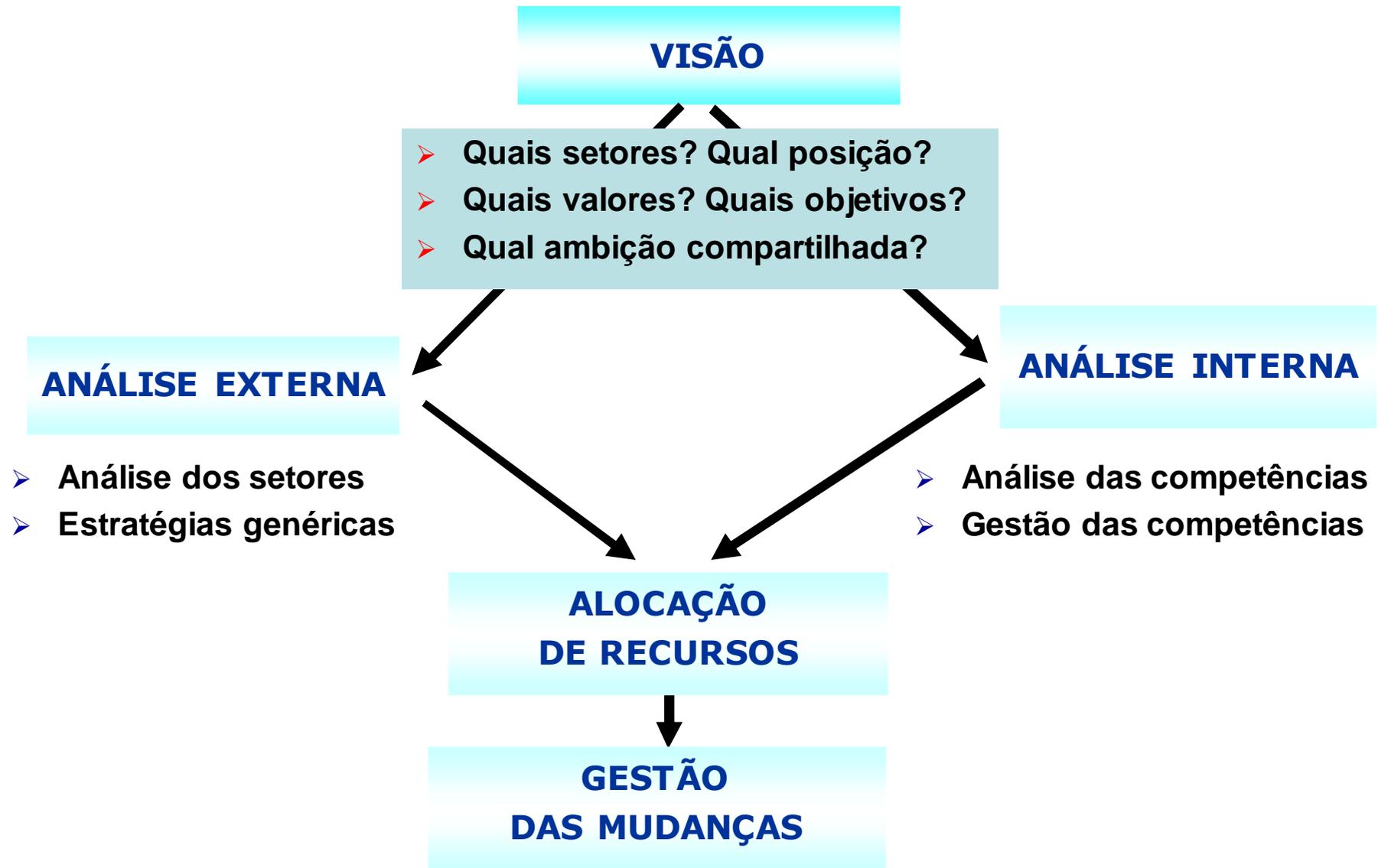
- Rentabilidade potencial
- Crescimento esperado
- Oportunidades/ameaças

## **VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA**

- Participação no mercado
- Competências **diferenciais**
- Forças/fraquezas

# Planejamento estratégico

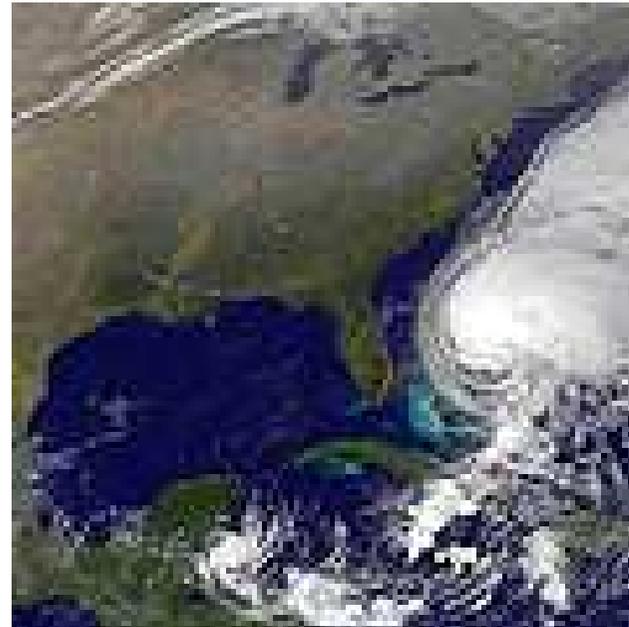
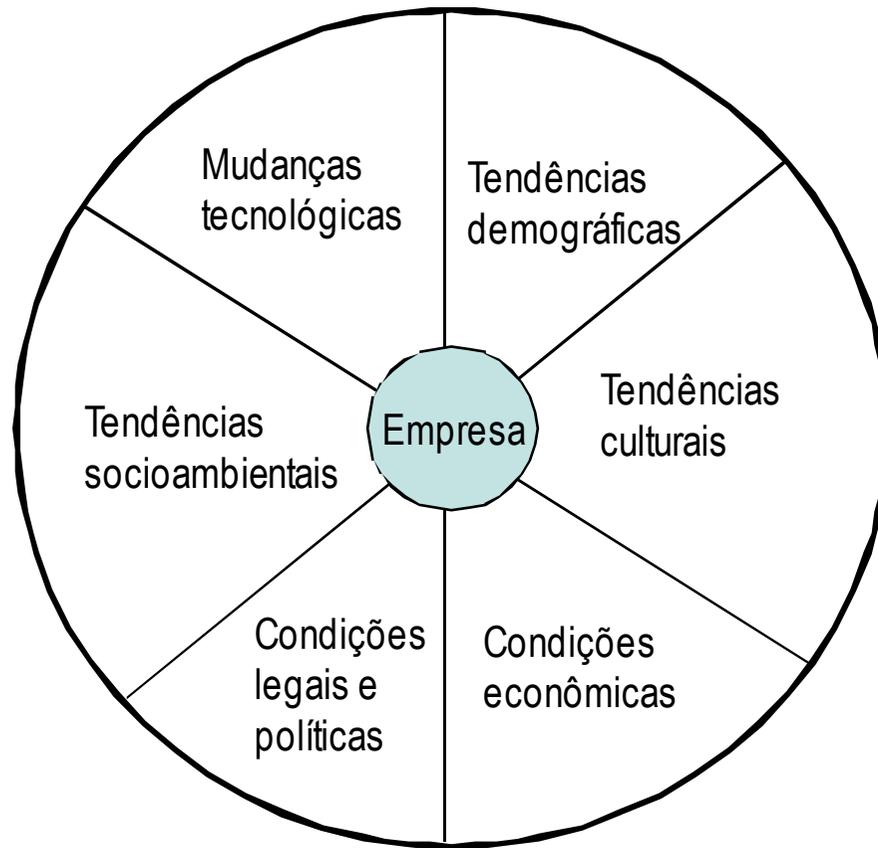
# Planejamento Estratégico



Ambiente de negócios

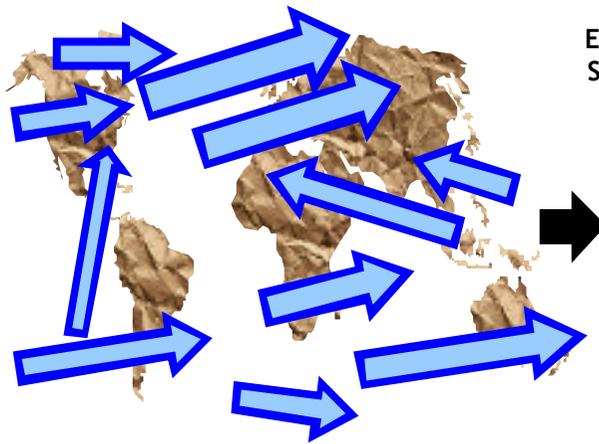
# Macroambiente

O ambiente geral é dado. As empresas, na maioria das vezes, não tem ação sobre ele. Se adapta a ele.



# O Que Impacta no seu Negócio?

*Explore a Confluência das Tendências*



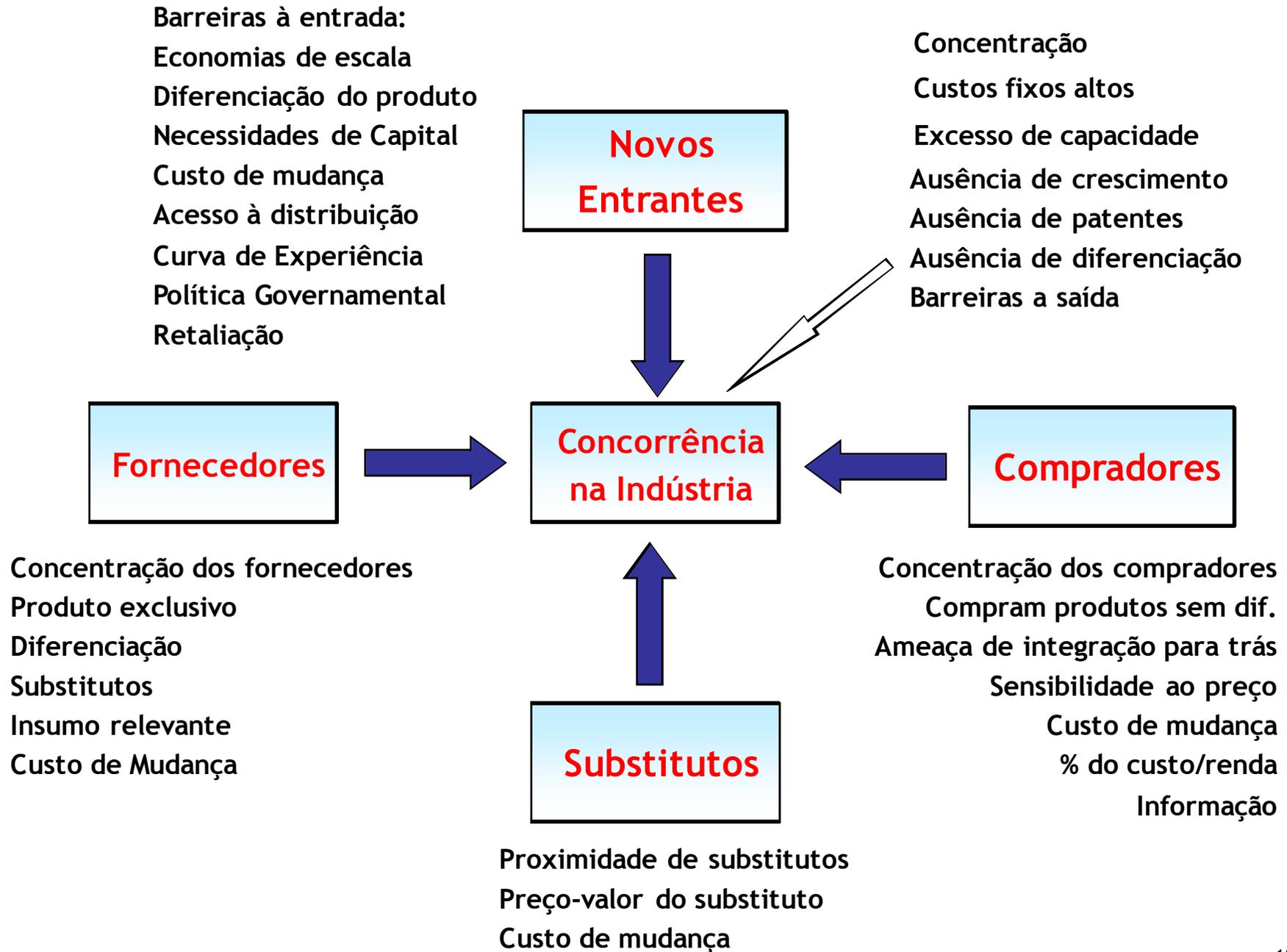
*Sintetize as Tendências*



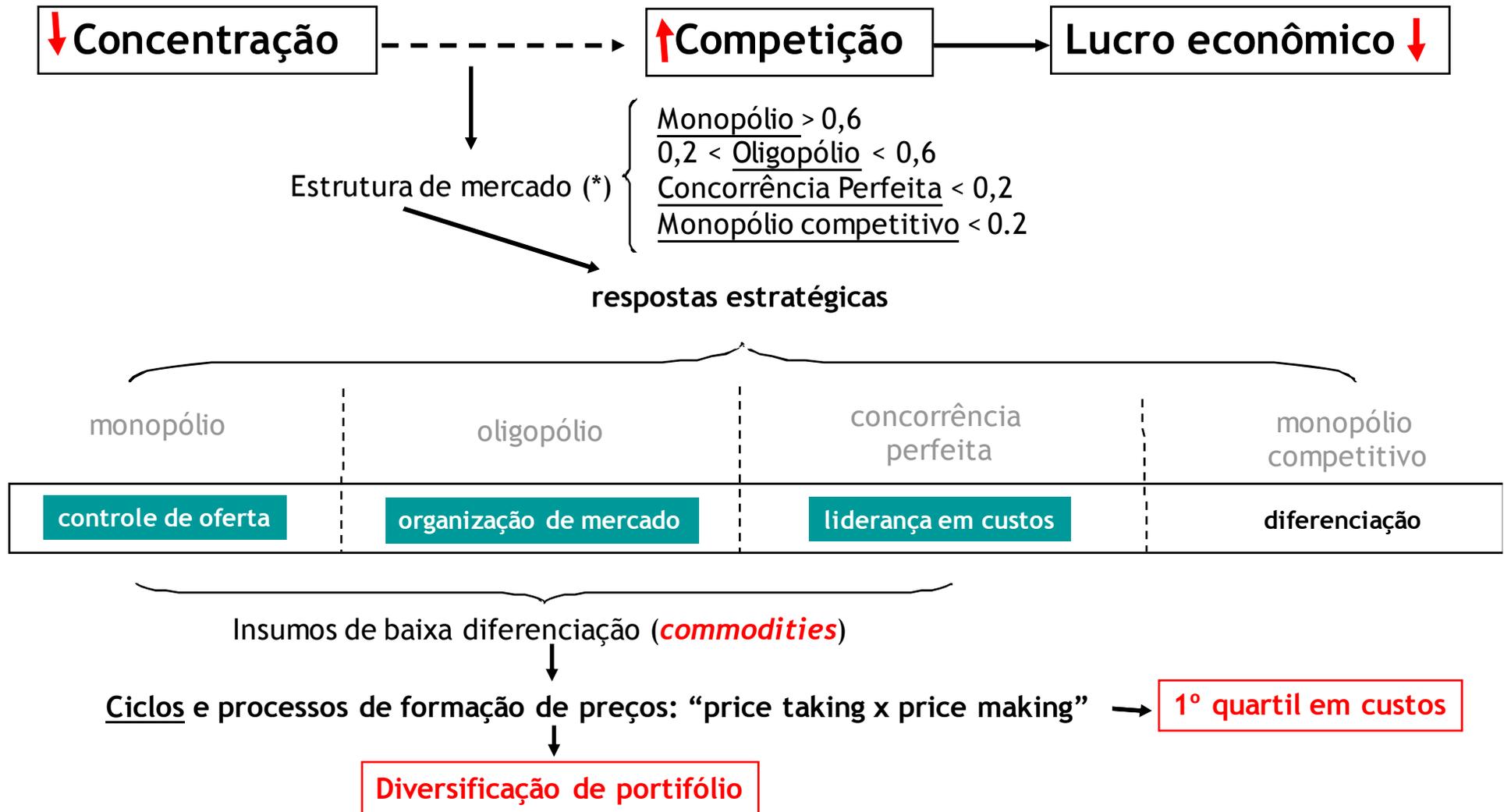
*Analise as “sínteses” em termos de Oportunidades e Impacto*



# Ambiente de Mercado - Modelo das 5 Forças



# Estrutura Competitiva e Nível de Rivalidade



\* Índice Herfindahl-Hirschmann (HHI) =  $\sum (S_i^2)$ ,  
 $S_i$  = market-share da (i)ésima empresa participante do mercado

Proposta de valor

# O Conceito de Valor para o Cliente e para a Empresa

V = Valor percebido pelo cliente ( *trade-off* entre vantagens e sacrifícios)

P = Preço (dado pelo mercado)

C = Custo unitário total

V - P

V - P = Satisfação do Cliente

P - C

P - C = Margem de Lucro do Negócio (Valor para o Acionista)

C

# Proposta de Valor

É a oferta produzida e entregue, ao longo da cadeia produtiva, que visa atender a um conjunto de expectativas e necessidades de um grupo de clientes, por um preço definido, num mercado competitivo.

- Produto e serviços associados.
- Utilidade e valor percebidos.
- Preço relativo.  
(valor subjetivo e ofertas concorrentes)
- Variável no tempo.

# Há Criação de Valor Quando...



...uma empresa, ou unidade de negócios, organiza as suas atividades internas de modo único:

- produzindo a **custos inferiores** aos dos seus concorrentes
- propiciando **atributos diferenciadores** aos clientes capazes de se refletir no preço *premium*

...articula o valor criado internamente com os elos da cadeia produtiva (uma empresa nunca cria valor de maneira isolada)

# Três Estratégias de Criação e Captura de Valor

➤ Liderança de Custos → **Excelência Operacional**

➤ Diferenciação → **Inovação nos produtos e serviços**

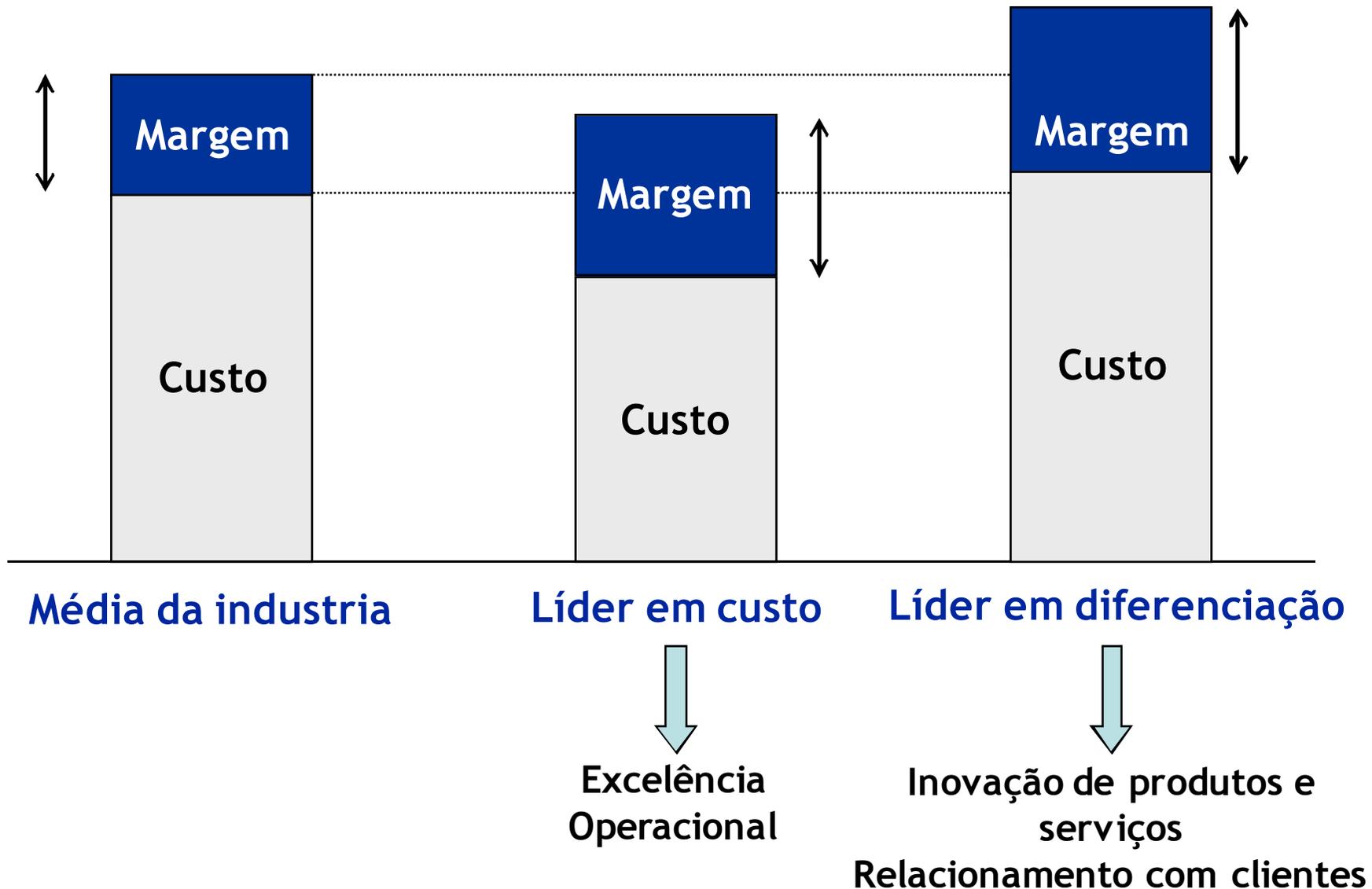
→ **Intimidade com os clientes**

➤ Nicho

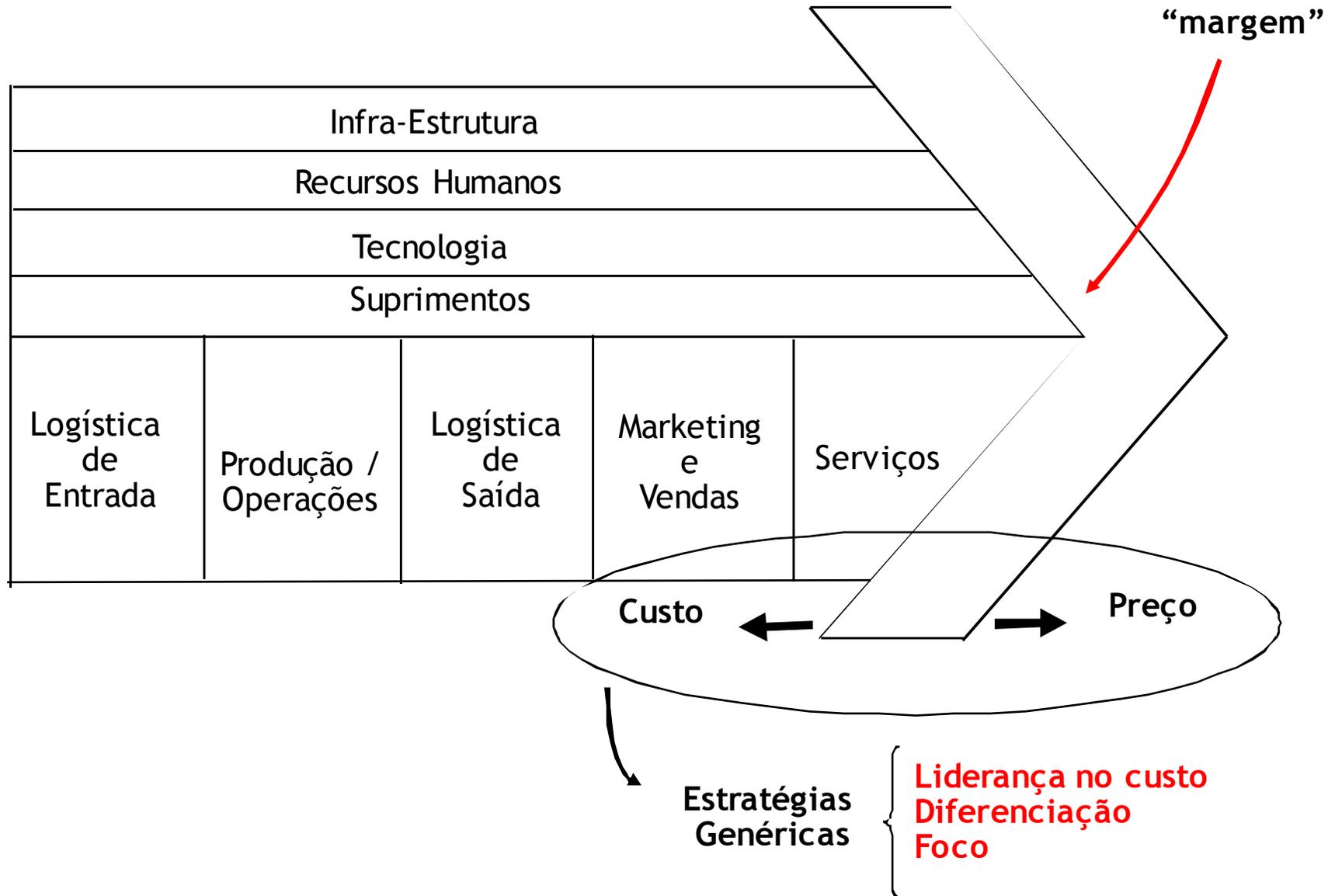
*Porter, 1980*

*Treacy e Wiersema, 1998*

# Geração e Apropriação de Valor



# Cadeia de valor e estratégias genéricas



## Gestão da inovação e estratégia tecnológica

# Estratégias Tecnológicas

- Três possíveis abordagens:
  - Líder;
  - Seguidor Rápido;
  - Seguidor Lento.

# Líder

- Efetivamente incorpora, como pioneiro, novas tecnologias a seu negócio, não raro bancando seu desenvolvimento ou, por vezes, integrando, de forma inovadora, tecnologias já existentes.
- Nova solução, completamente diferente daquilo que vinha sendo utilizado até então.
- Envolve:
  - altos custos
  - alto risco

# Líder

- Organizações que adotam essa postura devem estar preparadas para reveses
  - É relativamente comum, durante a fase de desenvolvimento, enfrentarem dificuldades técnicas insuperáveis e terem de se conformar com o fato de que aquele investimento acabou sendo um enorme gasto a fundo perdido.
- Por outro lado, essa postura pode trazer enorme vantagem em termos de posicionamento estratégico, ao ditar padrões e consolidar a dianteira em relação à concorrência.

# Seguidor Rápido

- Estratégia consiste em monitorar os principais concorrentes, incorporando a inovação tão logo estes adotem determinada tecnologia.
- Redução dos custos do investimento tecnológico: modesta
- Postura de menor risco.
- Limita a possibilidade de um salto significativo em relação à concorrência, uma vez que o seguidor rápido tende a estar sempre um passo atrás do líder.

# Seguidor Lento

- Estratégia de baixo risco e baixo custo, ciente de que não tomará a dianteira do mercado por meio de inovação tecnológica, mas que também não pretende ficar muito para trás.
- Postura conservadora:
  - Minimizar os riscos e baratear os investimentos, uma vez que, ao aderir às novidades, a empresa, em geral, paga por ela um valor substancialmente menor do que aquele que foi bancado pelos líderes e pelos seguidores rápidos.
- Clara preocupação no sentido de evitar ficar para trás.

# Workshop – Análise da Empresa



- Com base nos conceitos apresentados faça uma análise estratégica de uma das empresas do grupo
- A análise deve conter:
  - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
  - Curva de Valor - principais concorrentes e fatores críticos de sucesso para a empresa
  - Em que os concorrentes são superiores à empresa?
  - Em que a empresa é superior a eles?
  - Cinco principais desafios para a empresa escolhida

# Passo 1 – Análise SWOT

EMPRESA : \_\_\_\_\_

Forças	Fraquezas
Ameaças	Oportunidades
<u>CONCLUSÃO:</u>	



# Passo 3 – Proposta de valor

EMPRESA : \_\_\_\_\_

## Análise dos *gaps*

Perspectiva do cliente

Perspectiva da organização

--	--

## Passo 4 – Desafios

EMPRESA : \_\_\_\_\_

**Principais Oportunidades e Desafios**

<b>Principais Oportunidades e Desafios</b>	

Próxima aula

# Próxima aula

- Profa. Claudia Pavani (6 hs)

Tópicos que serão abordados:

- O que é gestão da inovação?
- Modelos de Inovação
- Cadeia de Valor da Inovação
- Alinhamento Estratégico da Inovação
- Processo de desenvolvimento: fases, indicadores, ferramentas
- Gestão de Portfólio de Projetos



**NAGI PG**

**NÚCLEO DE APOIO  
À GESTÃO DA INOVAÇÃO  
NA CADEIA DE PETRÓLEO E  
GÁS**

**Obrigado!**

**Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior**