

## AULAS 11, 12, 13 e 14

### Tema

#### FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Análise da Organização.

- Identificação e avaliação dos recursos, capacidades e competências
- Análise comparativa dos recursos.

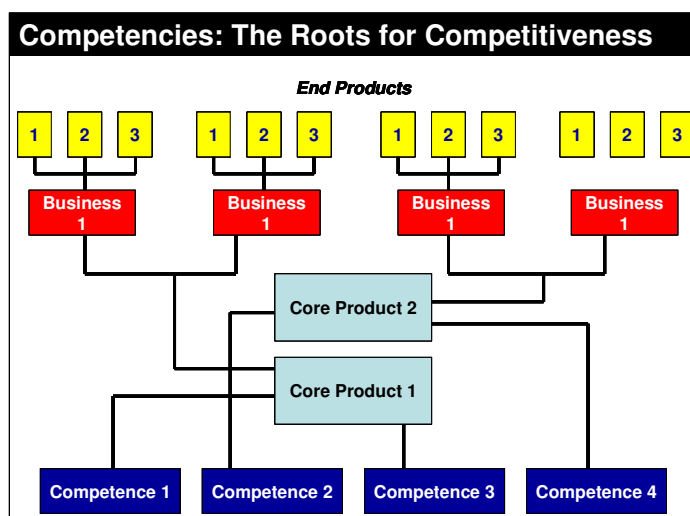
### Elementos de estudo:

- GRANT, R., 2008, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. Blackwell (cap.5).
- PRAHALAD, C. K., Hamel, Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68(3):79-91.
- BARNEY, J and Hesterley, W (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage* (3rd ed) (cap. 3).

### Tópicos

#### O papel dos recursos, competências e capacidades

- “*The Theory of the Growth of the Firm*” (Edith Penrose, 1959).
- **The resource-based view of the firm:** os recursos são o elemento fundamental na estratégia da empresa.
- As indústrias são cada vez mais instáveis, e portanto é mais fácil e eficaz desenvolver as estratégias com base nos activos – corpóreos e incorpóreos – da empresa.
- Os recursos, competências e capacidades têm um papel maior no desempenho da empresa do que a atractividade da indústria.



The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruits are end products

Fonte:

Prahalad, C. K., Hamel, Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol.68(3):79-91.

- **Heterogeneidade** dos recursos – duas empresas concorrentes na mesma indústria podem ter conjuntos de recursos muito diferentes.
- **Imobilidade** dos recursos – pode ter um custo muito elevado para uma empresa desenvolver ou adquirir recursos alternativos aos que já detém.
- Exemplos:
  - Honda: os motores como centro de todos os produtos; a competência em motores como determinante das vantagens competitivas da Honda.
  - Canon: competência em mecânica de precisão, micro electrónica e fibras ópticas.

3M Corporation: competência em colas adesivas e revestimento de ‘filmes’.

Olivetti e Remington, ambas fabricantes de máquinas de escrever até aos anos 1980: a primeira deixou a tecnologia que dominava e pretendeu manter o ‘produto’, migrando para o fabrico de computadores; a segunda manteve-se na tecnologia que dominava e mudou de produto. A primeira falhou a segunda sobreviveu.

Kodak: as suas competências são (eram?) no fabrico de químicos e não na fotografia.

- **Rendas de monopólio e rendas ricardianas**: as primeiras resultam de uma posição vantajosa no mercado e as segundas de recursos de superior qualidade.
- A perspectiva dos recursos incentiva a diferenciação.
- A importância da evolução histórica da empresa no desenvolvimento de competências e capacidades organizacionais.

### **Os recursos da empresa**

“Recursos são os activos produtivos da empresa; capacidades são o que a empresa pode fazer. Recursos isolados não conferem vantagem competitiva, têm de trabalhar em conjunto para criar capacidades organizacionais.” (Grant, p. 130-131).

- Recursos corpóreos (ou tangíveis)
  - Financeiros: capital, liquidez, capacidade de obter crédito, ...
  - Físicos: instalações, equipamentos, terrenos, ...
- Recursos incorpóreos (ou intangíveis)
  - Tecnologia: patentes, know-how próprio, ...
  - Reputação: marcas, imagem nos mercados financeiros, de trabalhos, ...
  - Cultura organizacional.
- Recursos humanos
  - Conhecimento e capacidade de fazer.
  - Motivação.
  - Capacidade de comunicação e de trabalho em grupo.

### **Outra classificação (Barney e Hesterley)**

- Recursos financeiros
- Recursos Físicos
- Recursos humanos
- Recursos Organizacionais.

### **As capacidades organizacionais**

“Uma capacidade organizacional é a capacidade de empresa utilizar eficazmente recursos para um resultado. (...) Selznick usa competência distintiva para descrever o que uma empresa faz particularmente bem, em comparação com os seus concorrentes. Prahalad e Hamel adoptaram o termo competências nucleares para distinguir as capacidades fundamentais para a estratégia e o desempenho da empresa” (Grant, p. 135).

Duas abordagens para a identificação das capacidades organizacionais:

#### **Análise funcional**

- Financeira
- Marketing
- Vendas e distribuição
- I&D
- Desenvolvimento de produtos
- Operações
- Recursos Humanos
- Sistemas de Informação

## **Avaliação dos Recursos e das Capacidades**

Importância do benchmarking (intra-indústria ou *world class*)

Impacto nas Vantagens Competitivas

- Escassez
- Relevância

Contribuição para a Sustentabilidade das Vantagens Competitivas

- Durabilidade
- Dificuldade de Transferência
- Dificuldade de Replicação / imitação

Apropriação das rendas obtidas pelas Vantagens Competitivas (empresa *versus* empregados)

- Direitos de propriedade (intelectuais, industriais, ...)
- Valor relativo do poder negocial
- Dependência das pessoas nas rotinas organizacionais

Uma abordagem estruturada

1. Identificar recursos e capacidade chave
2. Avaliar recursos e capacidades
3. Desenvolver as implicações estratégicas

## **O modelo V-R-I-O para análise e avaliação dos recursos e capacidades (Barney e Hesterley)**

### **1. V – Valor**

Q: Os recursos e capacidades permitem à empresa explorar uma oportunidade ou conter uma ameaça?

- Impacto nos custos e na facturação.
- Recorrer à análise da cadeia de valor.

### **2. R – Raridade**

Q: Quantas das empresas nossas concorrentes detêm recursos e capacidades valiosos deste tipo?

### **3. I – Imitabilidade**

Q: As empresas sem recursos e capacidades deste tipo conseguem obtê-los ou desenvolvê-los sem custos significativos?

- Duplicação e Substituição
- Origem em Condições históricas únicas
  - First-mover num mercado
  - Dependência da trajectória – o que acontece tem grande influência dos factores passados
- Ambiguidade das causas (dificuldade em reconhecer que determinados recursos e capacidades são importante fonte de vantagens competitivas)
- Complexidade social
- Patentes

### **4. O – Organização**

Q: A empresa está organizada para explorar totalmente o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades?

- Estrutura de reporting
- Sistemas de controlo de gestão formais e informais

## Desenvolvimento de recursos e capacidades

Alavancar (*leverage*) os recursos existentes

- Concentrar os recursos num conjunto limitado e consistente de recursos
- Desenvolver o valor acumulado os recursos
- Utilizar recursos de diversas origens de modo a complementarem-se
- Conservar os recursos por reutilização, etc.

“Management can leverage its resources, financial and nonfinancial, in five basic ways: by *concentrating* them more effectively on key strategic goals; by *accumulating* them more efficiently; by *complementing* one kind of resource with another to create higher order value; by *conserving* resources wherever possible; and by *recovering* them from the marketplace in the shortest possible time.”

(Hamel, Gary and C. K. Prahalad, 1993, Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, Vol. 71(2), March-April, p. 78.)

Replicar capacidades existentes

Desenvolver novas capacidades

- Desenvolvimento interno
- Aquisição (Fusões e aquisições)
- Alianças estratégicas



Para que um recurso seja considerado essencial para a definição de uma estratégia eficaz, necessita de passar por um certo número de TESTES:

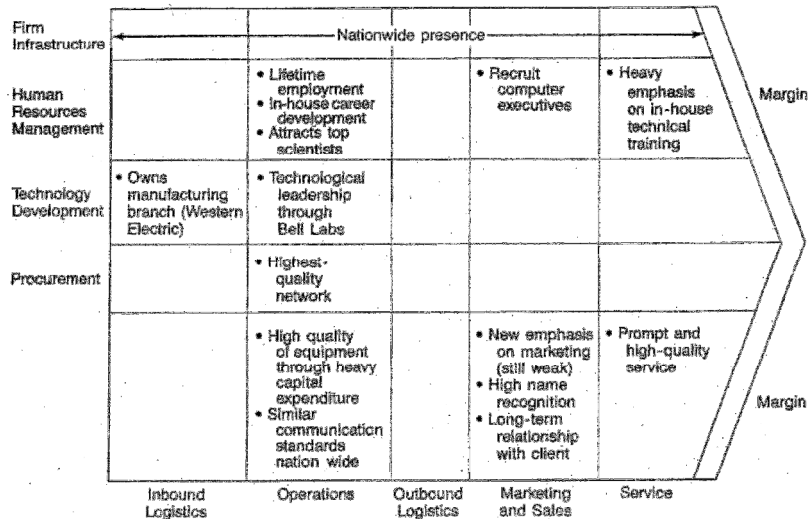
1. O teste da IMITAÇÃO: é o recurso difícil de copiar (imitar)?
2. O teste da DURABILIDADE: a que velocidade este recurso se deprecia?
3. O teste da APROPRIAÇÃO: quem captura o valor que o recurso cria?
4. O teste da SUBSTITUIÇÃO: pode um recurso único ser substituído por um recurso diferente?
5. O teste da SUPERIORIDADE COMPETITIVA: qual dos recursos é realmente melhor?

## Análise da cadeia de valor e do sistema de valor



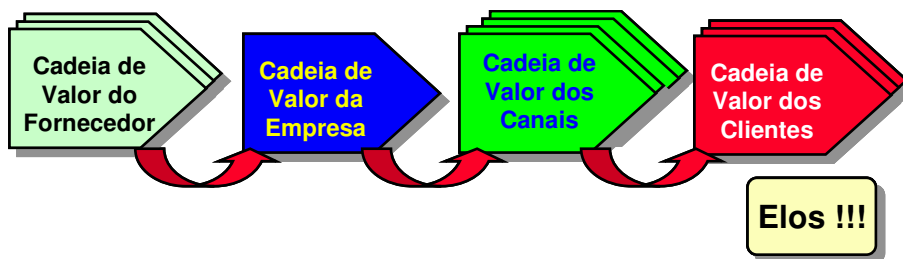
Um exemplo: (Hax e Majluf, 1991, *The Strategy Concept & Process – a Pragmatic Approach*, Prentice-hall International, Inc.)

FIGURE 6-3. Value Chain for AT&T



Source: Mark A. Webster, *Strategic Analysis of AT&T, NYNEX and IBM in the Telecommunications Industry*, unpublished student paper, Sloan School of Management, MIT, 1988. Reprinted by permission of Mark A. Webster.

## Sistema de valor



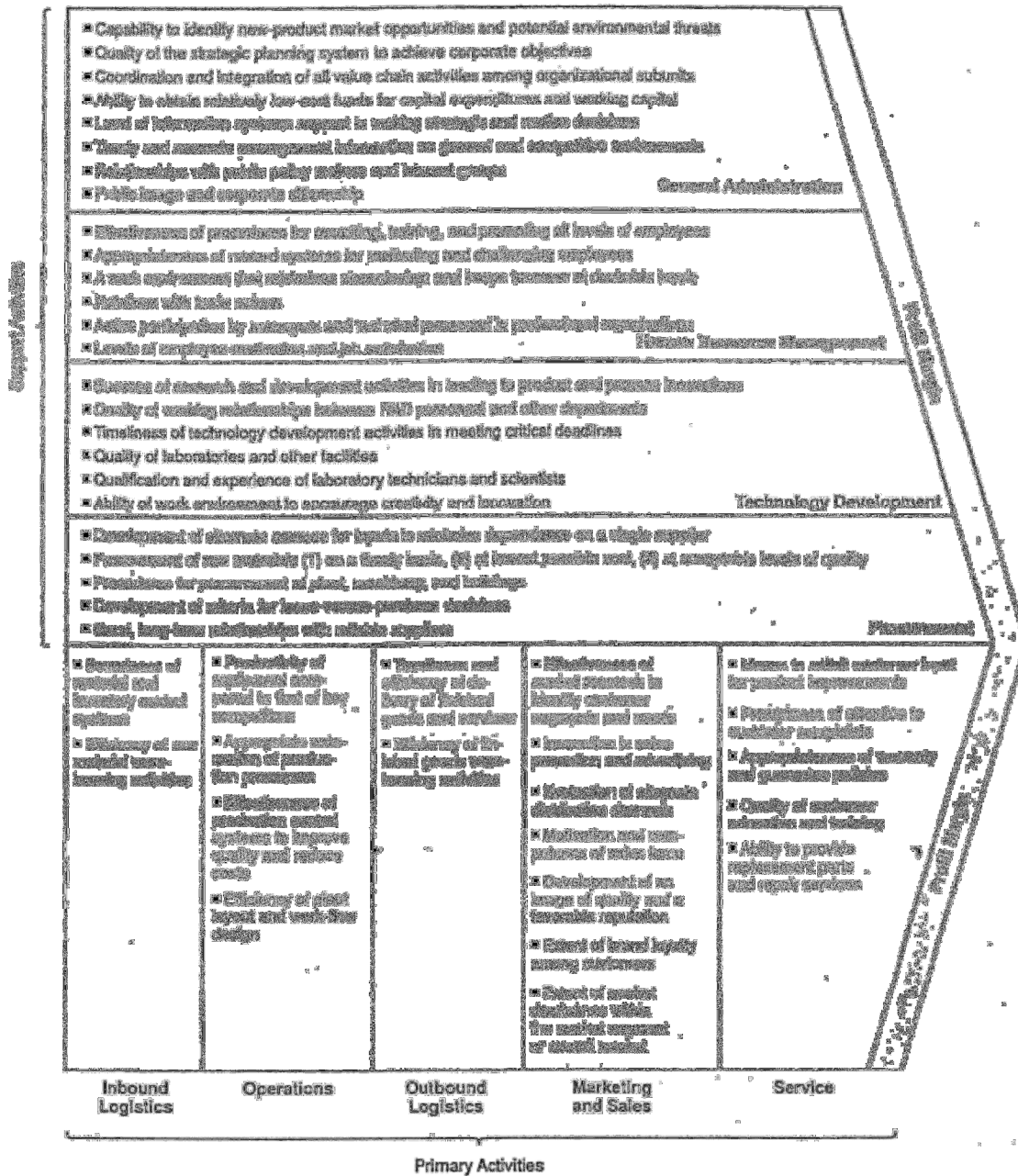
## ELEMENTOS COMPLEMENTARES

### Definições sintetizadas pelo Professor Nelson António:

- **FACTORES DE PRODUÇÃO:** são inputs “indiferenciados” disponíveis de uma forma desagregada nos mercados.
- **RECURSOS:** trata-se de activos relacionados com uma organização que são difíceis, se não mesmo impossíveis de imitar, como por exemplo, os segredos comerciais, os equipamentos produtivos muito especializados e a experiência acumulada pelos trabalhadores. Estes activos são difíceis de transferir de uma organização para outra, devido aos custos de transacção e aos custos de transferência.
- **CAPACIDADES:** as capacidades de uma organização materializam-se naquilo que uma organização produz, e resultam do trabalho conjunto de vários grupos de recursos.
- **ROTINAS ORGANIZACIONAIS / COMPETÊNCIAS:** são actividades distintivas que resultam do agrupamento de activos específicos de uma organização, em clusters integrados.
- **COMPETÊNCIAS VITAIS:** são as competências que definem o “negócio” da empresa.  
Hamel and Prahalad utilizam o termo “COMPETÊNCIAS VITAIS” para descrever as competências estratégicas centrais e segundo eles são constituídas pela; “aprendizagem colectiva da organização, especialmente o saber como coordenar diferentes competências de produção e integrar correntes múltiplas de tecnologia”.
- **CAPACIDADES DINÂMICAS:** são as capacidades da organização em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para sobreviver em meios envolventes em mudança rápida.

- **PRODUTOS:** são os bens e serviços finais produzidos por uma empresa utilizando as competências que possui.

**Possible Factors for Assessing Sources of Differentiation in Primary and Support Activities**



Source: Adapted from Alex Miller, *Strategic Management* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1998), pp. 127–28.

**Aplicação: Casos Southwest Airlines e Caso DELL**