

Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE
FINALISTAS 2018/19**

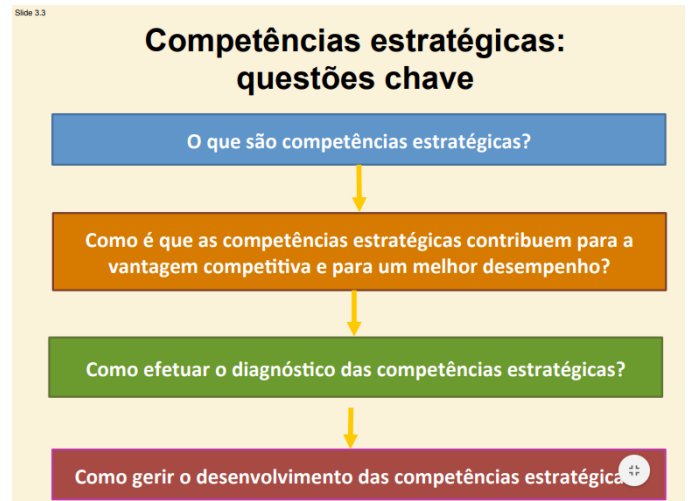


Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebatas de anos anteriores.

Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

Cap. 3 – A posição estratégica: Competências Estratégicas

- Como a empresa se distingue das restantes
- Vantagem competitiva a longo prazo (estratégica)
- Organizações não são idênticas entre si e é assim que tem que ser, têm que ter vantagens competitivas
- É difícil copiar/implementar as vantagens competitivas das outras empresas



Partindo do princípio que numa indústria todas as empresas dessa indústria estão sujeitas às mesmas condições externas e se umas são mais rentáveis do que outras, isso é explicado pelas condições internas porque as externas são comuns.

VISÃO BASEADA NOS RECURSOS

Defende que a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma organização são explicados pelas suas competências distintivas

Recursos – Ativos que as organizações detêm ou são capazes de mobilizar (por exemplo, de parceiros ou fornecedores), quer dizer, aquilo de que “dispõem” – o que a empresa tem (substantivos) ou dos seus parceiros de negócio que eles conseguem mobilizar

Competências – Modos como se usam ou mobilizam eficazmente esses ativos, quer dizer, aquilo que se “faz bem” (verbo)

Componentes das competências estratégicas

Competências estratégicas		
Recursos: aquilo de que se dispõe	Natureza	Competências: o que se faz bem
Máquinas, edifícios, materiais, produtos, patentes, bases de dados, sistemas informáticos	Física	Modos de preenchimento da capacidade, eficiência, produtividade, flexibilidade, comercialização
Balanço, <i>cash-flow</i> , acesso a crédito e financiamento	Financeira	Capacidade de obtenção de capitais e gestão <i>cash flows</i> , devedores, credores, etc.
Gestores, empregados, parceiros, fornecedores, clientes	Humana	Modo como as pessoas ganham e usam experiência, habilidades, conhecimento, relacionamentos, motivam outros e inovam

Sobrevivência a longo prazo e vantagem competitiva

COMPETÊNCIAS DINÂMICAS - Capacidade que uma organização tem de se renovar e recriar as suas competências estratégicas, de modo a conseguir responder a ambientes em constantes transformação – o mundo muda à nossa volta e nós temos de ser capazes de mudar com o mundo e de nos alinharmos

Três tipos genéricos de competências dinâmicas

- Percecionar oportunidades e ameaças – Posição Estratégica – conseguir ler o que está à sua volta
- Aproveitar oportunidades – Escolhas Estratégicas – diminuir as ameaças, adaptar constantemente e reformular as estratégias
- Reconfigurar as competências da organização – Estratégia em ação – se temos que fazer diferente porque o mundo muda então o que temos que mudar internamente?

COMPETÊNCIAS MÍNIMAS E DISTINTIVAS

Competências limiares/mínimas – Aquelas que são exigidas a uma organização para satisfazer os requisitos necessários para concorrer num dado mercado em igualdade de circunstâncias com os concorrentes desse mercado (“eliminatórias”)

Competências distintivas – As que sustentam criticamente a vantagem competitiva; São competências únicas ou distintivas que têm valor para os clientes e que os concorrentes não conseguem imitar (“vencedoras”); Importantes para as Startup

Exemplo – jogar às cartas (SUECA)

Recursos mínimos: cartas, 4 pessoas

Recursos únicos/distintivos: conhecimentos das regras, truques

Competências distintivas: conhecimento do parceiro e do adversário, boa memória, ter capacidade para ler o jogo, desenhar e redesenhar a nossa estratégia de jogo

Note-se que duas empresas com os mesmos recursos se tiverem competências diferentes podem ter resultados diferentes.

COMPETÊNCIAS NUCLEARES

Competências essenciais para a empresa que permitem ter vantagens competitivas
São basicamente competências dinâmicas, apenas são defendidas por autores distintos
Conjunto interligado de capacidades, atividades e recursos que:

- Proporcionam valor ao cliente
- Diferenciam um negócio dos seus concorrentes
- Potencialmente, podem ser estendidas ou alargadas, à medida que os mercados se alteram ou surgem novas oportunidades

COMPETÊNCIAS VRIO QUE PERMITEM OBTER VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS

Valor	Existem competências que são valorizadas pelos clientes e que permitem à organização responder às ameaças e às oportunidades da envolvente?
Raridade	A organização detém competências que não são detidas pelos concorrentes ou que apenas são detidas por algumas organizações?
Inimitabilidade	Os concorrentes têm dificuldade (ou têm de incorrer em custos) para obter e imitar essas competências?
Organização (apoio organizacional)	A organização está devidamente organizada para explorar as competências?

V – Valor das competências estratégicas

As competências estratégicas têm valor quando:

- Tiram partido de oportunidades ou neutralizam ameaças (IKEA percebeu que havia necessidade de mobílias baratas, standardizadas e de baixo custo que não estava contemplada por adversários na altura)
- Proporcionam valor aos clientes (não interessa apenas ser diferente, tem que ser valorizado pelo cliente)
- A um custo que permite à organização obter níveis aceitáveis de rentabilidade (o negócio tem que ser rentável, tem que dar lucro)

R – Raridade

As competências raras são aquelas que são possuídas apenas por uma ou por poucas organizações (produtos patenteados, colaboradores muito talentosos ou marcas fortes) Ex: biblioteca com livros raros

Pode ser temporária (as patentes expiram, os colaboradores podem abandonar a organização ou as marcas podem ser prejudicadas por notícias adversas) – Não chega ter valor, raridade,... É necessário proteger a vantagem

I – Inimitabilidade

Competências que não são passíveis de imitação são aquelas que os concorrentes têm dificuldade em imitar ou obter ou substituir

- A vantagem competitiva pode ser apoiada em recursos únicos, mas pode não ser sustentável (as pessoas podem sair ou os concorrentes podem adquirir sistemas análogos)
- Mais frequentemente, a vantagem competitiva sustentável apoia-se em competências organizacionais (modo como recursos são geridos e desenvolvidos) e no modo como estas competências se relacionam e integram

Ex. CR7 – recurso raro e valioso para a Juventus e Seleção Nacional – indicador de que isso é verdade são os contratos milionários. Qual o risco de a raridade e valorosidade ser centrada na pessoa? Não conseguimos reter as pessoas para sempre – vantagem competitiva centrada na pessoa é mais frágil e não sustentada no tempo

Critérios para avaliar a dificuldade de imitação das competências

Complexidade

- Ligações internas – Proximidade entre as pessoas (organização e clientes)
- Ligações externas – Ligações entre a organização e fornecedores

Causalidade ambígua

- Ambiguidade das características – Perceber a importância dentro da própria empresa para o sucesso
- Ambiguidade das ligações

Cultura e história

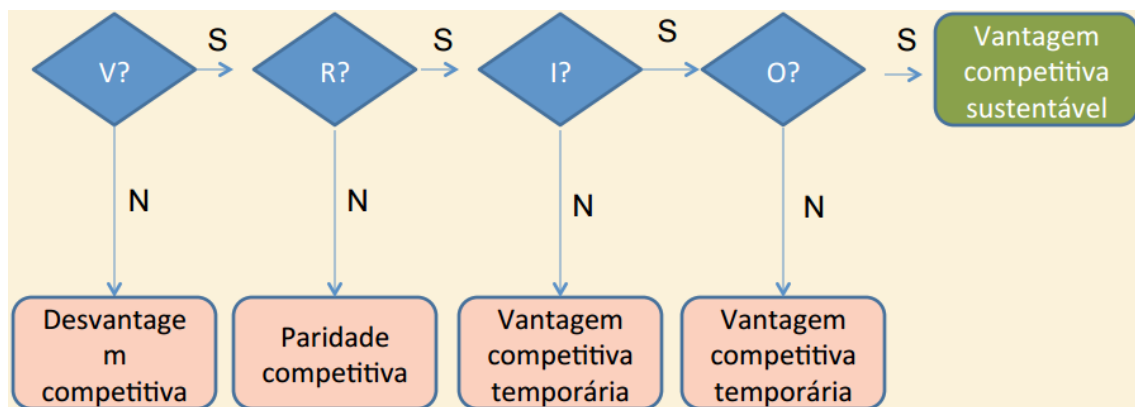
- Atividades interiorizadas – Dentro da empresa cada um sabe o que quer/deve fazer e onde deve estar de forma natural e fluída
- Dependência do percurso – Está relacionado com a história da organização, isto é, a forma como as competências da empresa se foram desenvolvendo à medida que a empresa foi evoluindo (pode ser um problema quando há propostas de negócio inovadoras)

O – Organização (apoio organizacional)

A organização só consegue aproveitar a vantagem competitiva das suas competências raras, valiosas e inimitáveis se se organizar devidamente para as explorar e capturar o seu valor – exige processos e sistemas apropriados

Estas competências de apoio organizacional são consideradas competências complementares, porque não proporcionam isoladamente uma vantagem competitiva

Exemplo – ZARA – monitorizam as tendências da moda, desenvolvem 1000 novos designs todos os meses; agregam a informação que recebem todos os dias de todas as lojas e depois fazem a distribuição e, no máximo demora 2 semanas a chegar. Os recursos e competências da ZARA estão muito bem organizados, tanto em eficiência como em eficácia – difícil imitar (as peças de roupa não são difíceis de imitar mas o negócio é).



DIAGNÓSTICOS DA COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA

BENCHMARKING - Um modo de averiguar como é que uma organização se compara com outras organizações – tipicamente concorrentes “de referência”; Foca-se nos indicadores de resultados (Ex: Taxa de eficiência) em vez de nos de meio (Ex: Camas disponíveis)

Dois abordagens possíveis:

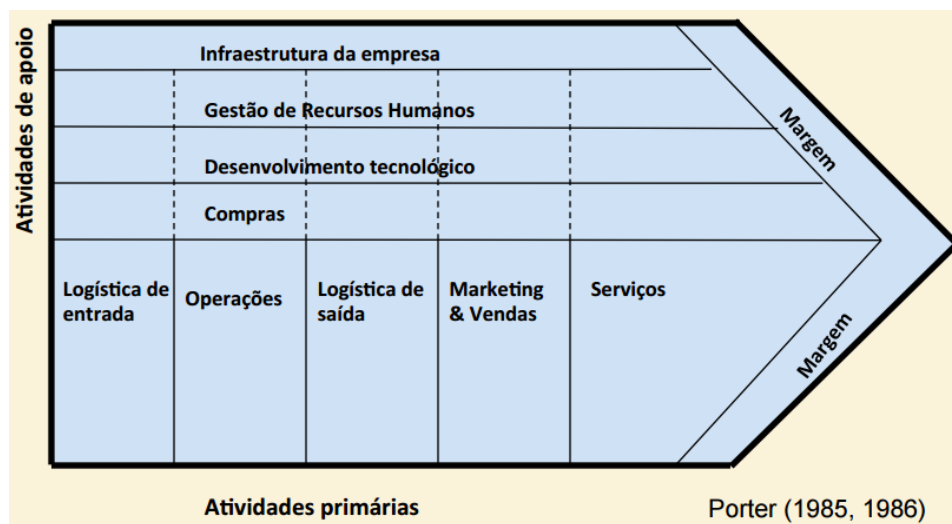
- Industrial/setorial – Comparar o desempenho numa série de indicadores com outras empresas da mesma indústria ou setor
- Melhor da classe (best in class) – Busca mais vasta da melhor prática, mesmo que num setor totalmente diferente, de forma a adaptar a forma como a empresa do outro setor tem sucesso

Desvantagens:

Dá apenas comparações superficiais (não permite perceber bem como ficar como a outra empresa ou porque é que a empresa tem clientes fidelizados, por exemplo)

CADEIA DE VALOR

- Descreve as categorias de atividades no interior de uma organização que, em conjunto, permitem obter um bem ou um serviço
- Leva a pensar na organização como uma combinação de conjuntos de atividades interligadas – em cada uma delas, ou em cada conjunto, podem pesquisar-se fontes de vantagens (ou desvantagens) competitivas
- Difere de um sistema de valor pois não engloba um conjunto de relações inter-empresa necessários para produzir um bem/serviço
- Obrigada a perceber que a empresa é um resultado da soma de atividades dentro da empresa para produzir um bem/serviço



Atividades primárias – Relacionadas com a criação e entrega do produto

- Logística de entrada – Recebimento de encomendas e matéria prima
- Operações – Transforma inputs em outputs
- Logística de saída – Armazenamento de produtos finalizados
- Marketing e vendas – Fazer com que os clientes percebam a existência do produto/serviço
- Serviços – apoio aos produtos finais (ex: Transporte)

Atividades de apoio – Apoia a organização

- Compras – Inputs necessários para produzir
- Desenvolvimento tecnológico – Ex: aparição de máquinas mais eficientes
- Gestão de Recursos Humanos – A empresa é muito mais do que as matérias primas, do que os produtos que produz, uma empresa é as pessoas e é preciso mantê-las motivadas
- Infraestrutura de empresa – Planeamento financeiro, controlo de qualidade,...

Utilidade da cadeia de valor - Pode ser usada para compreender a posição estratégica da organização e analisar as competências estratégicas de 3 formas distintas:

- Como descrição genérica de atividades – Compreender se há atividades (ou conjuntos de atividades relacionadas) que proporcionam benefícios aos clientes e que estão localizados numa certa área da cadeia de valor
- Analisar a posição competitiva da organização usando os critérios VRIO
- Analisar o custo e o valor das atividades de uma organização:
 - Identificar as atividades onde a organização tem forças ou fraquezas especiais, absolutas ou comparativas
 - Importância relativa, de um ponto de vista interno, dos custos e do valor gerado pelas atividades
 - Procurar aumentar o valor ou diminuir os custos em atividades de valor (ex: outsourcing)

NOTA! A FEP tem serviços externos: segurança, bar, limpeza – não investem tanto em recursos e fica mais barato comprar (competências mínimas) – Nós temos que ser bons na educação e investigação. O que não podemos externalizar é o core do negócio – atividade geradoras de vantagens competitivas.

SISTEMA DE VALOR

- Constituído pelo conjunto de ligações e relações entre organizações necessárias para criar um produto/serviço
- Vantagem competitiva pode ser obtida a partir das ligações que existem no interior do sistema de valor (vantagem competitiva não decorre daquilo que é feito dentro da empresa mas da capacidade de gerirem as relações com outras empresas)

Nota: Não chega saber como a Cadeia de Valor funciona, interessa saber como é que se encaixa no Sistema de Valor das várias empresas

Utilidade do Sistema de Valor

- Compreender as estruturas de custos e preços ao longo do sistema de valor – analisando a melhor área de atuação e o melhor modelo de negócio (como se comporta a empresa dentro do sistema de valor)
- Identificar “posições” mais lucrativas” no interior do sistema de valor e procurar explorá-los (perceber como alterar a posição dentro do Sistema de Valor, p. Ex, substituir os distribuidores e chegar diretamente aos clientes) - podemos esticar a nossa atividade para além da nossa empresa e começar a fazer outras atividades que antes comprávamos.
- A decisão “comprar ou fazer” (make or buy): Decidir quais as atividades a realizar internamente e quais externalizar
- Parcerias e relacionamentos – decidir com quem trabalhar e a natureza desses relacionamentos (p. Ex, um dado distribuidor cobra mais, mas tudo o que compra escoa facilmente)

ANÁLISE SWOT



Utilização da análise SWOT

- As principais oportunidades e ameaças são identificadas usando os instrumentos analíticos do cap. 2
- As principais forças e fraquezas são identificadas usando os instrumentos analíticos do cap. 3
- Pode ser usada uma pontuação para avaliar a inter-relação entre os impactos ambientais e as forças e fraquezas
- Pode ser usada para analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relativamente aos concorrentes
- A SWOT pode ser usada para gerar opções estratégicas – usando uma matriz TOWS

MATRIZ TOWS – a análise SWOT é importante para definir a nossa estratégia; a matriz TOWS é importante fazer porque é a forma de garantirmos que as nossas recomendações estratégicas estejam alinhadas com o diagnóstico que fazemos

		Fatores internos	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores Externos	Oportunidades (O)	Opções Estratégicas SO Gerar aqui opções que usem as forças para tirar partido das oportunidades	Opções Estratégicas WO Gerar aqui opções que tirem partido das oportunidades ultrapassando fraquezas.
	Ameaças (T)	Opções Estratégicas ST Gerar opções que usem as forças para evitar ameaças.	Opções Estratégicas WT Gerar opções que minimizem fraquezas e evitem ameaças.

Perigos da análise SWOT

- Grandes listas sem preocupação de estabelecer prioridades – É necessário estabelecer prioridades porque a finalidade é utilizar a análise
- Excesso de generalizações, muitas vezes baseadas em opiniões enviesadas e não fundamentadas - pouco baseado em factos
- É usada em substituição de uma análise cuidada – deve existir uma análise detalhada usando os enquadramentos dos capítulos 2 e 3 e não utilizar apenas a análise SWOT - é uma síntese da análise interna e externa
- Não é usada para guiar a estratégia – é vista como um fim em si mesma – é o ponto de partida para desenhar aquilo que são as recomendações estratégicas

Desenvolvimento de competências estratégicas (através da análise SWOT)

- Desenvolvimento interno de competências
 - Construindo e recombinao competências – p. Ex: Cultura que promove a capacidade de inovação
 - Alavancando competências – identificar competências numa parte da organização e transferi-las para outras partes (partilhando melhores práticas)
 - Esticando (prolongando) competências – Construir novos produtos ou serviços com as competências existentes

- Desenvolvimento externo de competências – através de fusões, aquisições e alianças
- Cessação de atividades – deixar, efetuar o *outsourcing* ou reduzir os custos de atividades não nucleares
- Controlo e monitorização de *outputs* e benefícios
- Desenvolvimento da consciencialização – importância da formação