

GERRY JOHNSON

Lancaster University Management School

KEVAN SCHOLES

Sheffield Hallam University

RICHARD WHITTINGTON

Saïd Business School, University of Oxford

FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA

Tradução:

Rodrigo Dubal

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

José Edson Lara

PhD em Administração pela Universitat Autònoma de Barcelona
Professor do Mestrado Profissional das Faculdades Pedro Leopoldo/MG



2011



J67f Johnson, Gerry.
Fundamentos de estratégia / Gerry Johnson, Kevan Scholes,
Richard Whittington ; tradução: Rodrigo Dubal ; revisão técnica:
José Edson Lara. – Porto Alegre : Bookman, 2011.
336 p. : il. color. ; 25 cm.

ISBN 978-85-7780-752-9

1. Administração – Estratégia. I. Scholes, Kevan. II.
Whittington, Richard. III. Título.

CDU 005.21

Catálogo na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB-10/Prov-009/10

Capacidade Estratégica

RESULTADO DE APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, você será capaz de:

- Diferenciar os elementos de capacidade estratégica nas organizações: recursos, competências, competências essenciais e capacidades dinâmicas.
- Reconhecer o papel do aprimoramento contínuo em eficiência de custos como uma capacidade estratégica.
- Analisar como as capacidades estratégicas podem fornecer vantagens competitivas sustentáveis com base em valor, raridade, inimitabilidade e não substitutabilidade.
- Diagnosticar a capacidade estratégica através da análise da cadeia de valor, *benchmarking* e análise SWOT.



Photo: Glyn Kirk/Action Plus Sports Images

3.1 INTRODUÇÃO

O Capítulo 2 ressaltou como o ambiente externo de uma organização pode criar tanto as oportunidades estratégicas quanto as ameaças. Mesmo assim, a Tesco, a Sainsbury e a Asda são empresas que competem no mesmo ambiente, ainda que a Tesco apresente o melhor desempenho. Não é o ambiente o que as diferencia entre si, mas suas *capacidades estratégicas* internas. A importância da capacidade estratégica é o foco deste capítulo. Há três conceitos-chave que sustentam a argumentação. O primeiro diz que aquelas organizações não são idênticas mas possuem diferentes capacidades. O segundo é que pode ser difícil para uma organização adquirir ou copiar as capacidades de outra. A Sainsbury, por exemplo, não é capaz de obter facilmente todos os pontos de venda da Tesco, seu sistema de gerenciamento ou sua experiência. O terceiro conceito tem aí sua origem: se uma organização obtém vantagens competitivas, ela o faz em relação às capacidades que seus rivais não possuem ou que têm dificuldade em obter. Consequentemente, isso ajuda a explicar como algumas organizações são capazes de obter desempenho superior na comparação com outras. Elas possuem capacidades que as permitem produzir a custos mais baixos ou fazer um produto ou serviço superior pelos mesmos padrões de custo na comparação com outras empresas com capacidades inferiores. Tais conceitos embasam o que se tornou conhecido como **visão baseada em recursos** (RBV – *resource-based view*) da estratégia¹ (embora pudesse chamada mais apropriadamente de “visão das capacidades”): como a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma organização são explicados pela qualidade distintiva de suas capacidades.

O capítulo apresenta quatro seções:

- A Seção 3.2 examina os *fundamentos da capacidade estratégica* e avalia a diferença entre *recursos* e *competências*.
- A Seção 3.3 trata da base vital da capacidade estratégica de qualquer organização: mais propriamente, a aptidão para alcançar e continuar a melhorar a *eficiência de custos*.
- A Seção 3.4 avalia os tipos de capacidade que permitem às organizações sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo (em um contexto de setor público, o conceito equivalente pode ser como as organizações sustentam um relativo desempenho superior ao longo do tempo).
- A Seção 3.5 prossegue e analisa os modos diversos pelos quais a capacidade estratégica pode ser analisada. Isso inclui as análises da *cadeia de valor* e *rede de valor* e *benchmarking*. A seção termina com a explicação do uso da análise *SWOT* como modo de reunir as reflexões da análise do ambiente (explicada no Capítulo 2) e da capacidade estratégica neste capítulo.

3.2 FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA

Diferentes escritores, gerentes e consultores utilizam termos e conceitos distintos para explicar a importância da capacidade estratégica. Dadas tais diferenças, é importante compreender como os termos são usados aqui. A

A estratégia da **visão baseada em recursos**: a vantagem competitiva e o desempenho superior de uma organização são explicados pela qualidade distintiva de suas capacidades

capacidade estratégica pode ser definida, sobretudo, como os recursos e competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere. A Figura 3.1 mostra os elementos de capacidade estratégica empregados no capítulo para a explicação do conceito.

A **capacidade estratégica** são os recursos e as competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere

3.2.1 Recursos e competências

Talvez o conceito mais básico seja o de recursos. Os **recursos tangíveis** são os bens físicos de uma organização, como máquinas, pessoal e finanças. Os **recursos intangíveis** são bens não físicos, como informação, reputação e conhecimento. Geralmente, os recursos de uma organização podem ser vistos de acordo com as quatro amplas categorias a seguir:

Os **recursos tangíveis** são os bens físicos de uma organização, como máquinas, pessoal e finanças

Os **recursos intangíveis** são bens não físicos, como informação, reputação e conhecimento

- **Recursos físicos** – como equipamentos, instalações ou capacidade de produção da organização. A constituição de tais recursos, como idade, condição, capacidade e localização de cada um deles, irá determinar a sua utilidade.
- **Recursos financeiros** – como capital, dinheiro disponível, débitos e créditos, além de fontes de recursos (acionistas, banqueiros, etc.).
- **Recursos humanos** – incluindo a combinação (perfil demográfico, por exemplo), habilidades e conhecimento dos funcionários e demais pessoal numa rede da organização.
- **Capital intelectual** como um recurso intangível que inclui patentes, marcas comerciais, sistemas de negócios e bases de dados sobre clientes. Uma indicação do valor de tais itens se mostra quando os negócios são vendidos e parte de seu valor é a “reputação”. Numa economia baseada em conhecimento, o capital intelectual deve ser um bem importante de muitas organizações.

Esses recursos certamente são importantes, mas o que uma organização faz – como ela emprega ou disponibiliza tais recursos – significa

	Recursos	Competências
Capacidades iniciais	Recursos iniciais • Tangíveis • Intangíveis	Competências iniciais
Capacidades para vantagem competitiva	Recursos exclusivos • Tangíveis • Intangíveis	Competências essenciais

FIGURA 3.1 Capacidades estratégicas e vantagem competitiva.

pelo menos tanto quanto os recursos que possui. Não haveria razão em possuir equipamento de ponta, conhecimento valioso ou marcas reconhecidas se não fossem utilizados de modo eficaz. A eficiência e a eficácia de recursos físicos ou financeiros, ou do pessoal da organização, dependem não apenas de sua existência mas também de como são administrados, da cooperação entre as pessoas, de sua adaptabilidade, de sua capacidade de inovação, do relacionamento com os clientes e fornecedores, e da experiência e do aprendizado em relação ao que funciona bem e ao que não dá bom resultado. Tudo isso são as **competências**, ou seja, as habilidades e capacidades por meio das quais os recursos são disponibilizados eficazmente através das atividades e processos de uma organização.

Junto a essas definições amplas, outros termos são usados costumeiramente. Ao longo das explicações, pode ser útil consultar os dois exemplos da Figura 3.2 – um relacionado aos conceitos em relação a negócios e o outro em relação aos esportes.

3.2.2 Capacidades iniciais

Deve ser feita uma distinção entre capacidades (recurso ou competências) que estão no nível inicial e aquelas que podem auxiliar a organização a alcançar vantagem competitiva e desempenho superior. As **capacidades iniciais** são aquelas essenciais a uma organização para atender as exigências necessárias para competir em determinado mercado. Elas podem ser *recursos iniciais* exigidos para atender às mais básicas solicitações dos clientes: os modernos varejistas diversificados exigem que seus fornecedores disponham de uma infraestrutura de TI bastante sofisticada simplesmente para ter a possibilidade de atender às exigências do varejista. Por outro lado, podem ser as *competências iniciais* necessárias para disponibilizar recursos de forma a atender as exigências dos consumidores e sustentar estratégias específicas. Os varejistas não esperam apenas que os fornecedores tenham a infraestrutura de TI exigida, mas também que sejam capazes de usá-la de modo eficaz e assim garantir o nível de serviço necessário.

A identificação e administração das capacidades iniciais cria pelo menos dois desafios importantes:

- *Os níveis iniciais de capacidade irão mudar* enquanto mudam os fatores decisivos de sucesso (consulte a Seção 2.4.4) ou devido às atividades de competidores e novas empresas que entram no mercado. Continuando o exemplo, os fornecedores dos principais varejistas não necessitam do mesmo nível de TI e suporte logístico de uma década atrás. Entretanto, as ações dos varejistas para reduzir custos, aprimorar a eficiência e assegurar a disponibilidade das mercadorias para seus clientes significa que suas expectativas em relação aos fornecedores aumentaram notadamente naquele período de tempo e continuam a aumentar. Assim, há a necessidade desses fornecedores revisarem e melhorarem constantemente seus recursos logísticos e sua base de competência apenas para se manterem no negócio.

As **competências** são as habilidades e capacidades por meio das quais os recursos são disponibilizados de forma eficaz por meio das atividades e dos processos de uma organização

As **capacidades iniciais** são aquelas essenciais a uma organização para atender as exigências necessárias para competir em determinado mercado

Termo	Definição	Exemplo (atletismo)
Capacidade estratégica	A capacidade de desempenho necessária para sobreviver e prosperar. É sustentada pelos recursos e competências de uma organização.	Equipamentos e habilidades atléticas necessárias para uma determinada prova.
Recursos iniciais	Os recursos necessários para atender as exigências mínimas dos clientes e assim continuar a existir.	Um corpo saudável (para pessoas) Instalações médicas e profissionais da saúde Locais de treinamento e equipamento Suplementos alimentares
Competências iniciais	Atividades e processos necessários para atender as exigências mínimas dos clientes e assim continuar a existir.	Formas de treinamento individual Fisioterapia/tratamento de lesões Planejamento de dieta
Recursos exclusivos	Recursos que sustentam a vantagem competitiva e são difíceis de ser obtidos ou imitados pelos competidores	Capacidade cardíaca e respiratória excepcional Peso ou força Treinador de renome
Competências essenciais	Atividades que sustentam a vantagem competitiva e são difíceis de serem obtidas ou imitadas pelos competidores	Uma combinação de dedicação, tenacidade, tempo para treinamento, níveis exigentes de competição e desejo de vencer

FIGURA 3.2 Capacidade estratégica: a terminologia.

- *O equilíbrio de forças* talvez seja necessário para alcançar a capacidade inicial solicitada para diferentes tipos de consumidores. Alguns negócios, por exemplo, consideram difícil competir tanto em segmentos de mercado que exijam grandes quantidades de produtos padronizados quanto em segmentos que exijam produtos de especial valor agregado. Geralmente, o primeiro demanda uma fábrica eficaz e de alta capacidade de produção, sistemas padronizados altamente eficientes e força de trabalho de baixo custo; o segundo, força de trabalho especializada, produção flexível e capacidade mais inovadora. O perigo é que uma organização não seja capaz de alcançar as capacidades iniciais necessárias a cada segmento.

3.2.3 Recursos exclusivos e competências essenciais

Embora as capacidades iniciais sejam importantes, não são capazes de criar sozinhas a vantagem competitiva ou a base do desempenho superior. Estas são dependentes do fato de uma organização possuir capacidades únicas ou distintas que sejam difíceis de imitar pelos competidores. Isso pode se dar porque a organização possui **recursos exclusivos** que sustentam decisivamente a vantagem competitiva e que outros não podem imitar ou obter – uma marca comercial solidamente estabelecida, por exemplo. É mais provável, entretanto, que uma organização alcance a vantagem competitiva por possuir competências distintas ou essenciais. O conceito de competência essencial foi desenvolvido mais conhecidamente por Gary Hamel e C. K.

Os **recursos exclusivos** são aqueles que sustentam decisivamente a vantagem competitiva e que outros não podem imitar ou obter

As **competências essenciais** são as habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados por meio das atividades e dos processos de uma organização, como alcançar a vantagem competitiva de modo que esta não possa ser imitada ou copiada por outros

Prahalad. Embora haja várias definições, aqui toma-se **competências essenciais**² como as habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados por meio das atividades e processos de uma organização, como alcançar a vantagem competitiva de modo que esta não possa ser imitada ou copiada por outros. Um fornecedor, por exemplo, que alcança a vantagem competitiva num mercado de varejo pode ter feito isso com base em único recurso, tal como uma marca poderosa, ou descobrindo maneiras de fornecer o serviço ou construindo um relacionamento com os varejista de um modo que outros não consigam facilmente imitar – uma competência essencial. A Seção 3.4 avalia com mais profundidade o papel desempenhado pelos recursos exclusivos e pelas competências essenciais na contribuição à vantagem competitiva de longo prazo.

Ao se juntar todos esses conceitos, o argumento resumido é o seguinte. Para sobreviver e prosperar, uma organização precisa lidar com os desafios do ambiente que enfrenta, como se viu no Capítulo 2. Deve ser capaz, especificamente, de apresentar um desempenho nos termos dos fatores decisivos de sucesso, discutidos na Seção 2.4.4. A capacidade estratégica de realizar isso depende das competências e dos recursos que a organização possui. Estes devem atingir um nível inicial para que a organização sobreviva. O desafio seguinte é alcançar a vantagem competitiva. Isso requer que ela possua capacidades estratégicas que seus concorrentes não obtenham ou imitem com facilidade. Tais capacidades podem ser recursos exclusivos, mas é provável que sejam competências essenciais da organização. O Exemplo 3.1 mostra como executivos de diferentes organizações descrevem as capacidades estratégicas de suas empresas.

3.3 EFICIÊNCIA DE CUSTOS

Os gerentes costumam se referir ao gerenciamento de custos como uma capacidade estratégica decisiva. E realmente é assim. Além disso, compreender o gerenciamento da eficiência de custos como uma capacidade estratégica ilustra alguns dos pontos levantados na Seção 3.2.

Os clientes podem se beneficiar da eficiência de custos em termo de preços mais baixos ou mais recursos de produtos de mesmo preço. A base do gerenciamento de custos de uma organização também pode ser uma base para alcançar a vantagem competitiva (consulte as Seções 6.2.1 e 6.3.1). Entretanto, para muitas organizações o gerenciamento de custos está se tornando uma capacidade estratégica inicial por duas razões:

- *Os consumidores não valorizam os recursos do produto qualquer que seja o preço.* Se o preço subir muito, eles irão sacrificar o valor e irão optar por preços mais baixos. Assim, o desafio é assegurar um nível de valor apropriado a um preço aceitável. Isso significa que todos são forçados a manter os custos tão baixos quanto o possível, coerentemente ao valor a ser fornecido. Não fazer isso incita os consumidores a trocar de produto ou anima os concorrentes.
- *A rivalidade competitiva* irá continuar a direcionar os custos para baixo, já que os competidores estarão tentando reduzir seus próprios custos

Exemplo 3.1

Capacidades estratégicas

Executivos ressaltam as diferentes capacidades estratégicas de organizações distintas.

A Freeport-McMoRan Cooper and Gold Inc. é uma empresa internacional de mineração dos Estados Unidos. Ela afirma que sua posição de liderança na indústria de mineração se dá graças a "ativos abundantes, de longa duração e geograficamente diversificados e significativas reservas compradas e presumíveis de cobre, ouro e molibdênio". Mais especificamente, em relação a suas operações na Indonésia, ela resalta seu "principal ativo", a "mina de Grasberg, de qualidade internacional, descoberta em 1988", que possui "a maior reserva individual de cobre do mundo e a maior reserva individual de ouro do mundo".

Fonte: Annual Report, 2006.

Daniel Boutin, Presidente e CEO da Société Générale, em resposta à pergunta "como a empresa mantém sua vantagem competitiva em derivativos de ações?"

A barreira de entrada é alta por causa de dois custos importantes. O primeiro é TI. Os sistemas que você precisa operar custam pelo menos 200 milhões de euros por ano, e não são nada que se possa comprar da Dell ou da SAP. O segundo é a quantidade absoluta de pessoas de que você precisa para trabalhar no gerenciamento do seu risco. Antes de lançar um produto, é preciso ter o pessoal das funções operacionais que sugerem, calculam e desenvolvem o primeiro modelo. Em seguida, você precisa do pessoal de TI que cria o sistema de TI capaz de calcular os riscos a cada dez segundos. E você precisa de uma boa equipe de validação para verificar todas as hipóteses. Após isso, você precisa de pessoal de gestão intermediária e de apoio de alta qualidade.

Fonte: Entrevista por Clive Horwood, em *Euromoney*, vol. 27, no 447 (julho de 2006), p. 84-89.

Tony Hall, Presidente do Royal Opera House:

"classe internacional" não é uma expressão inútil nem pretensiosa. No contexto do Royal Opera House, o termo se refere à qualidade do nosso pessoal, os padrões de nossas produções e a diversidade de nosso trabalho e de nossas iniciativas. Único? Sim, sem sombra de dúvida. Evitamos rótulos como "elite" por conta das óbvias conotações negativas de exclusividade. Entretanto, quero que as pessoas percebam aqui que somos uma elite no sentido de termos os melhores cantores, dançarinos, diretores, *designers*, orquestra, coro, equipe de bastidores e pessoal administrati-

vo. Também estamos entre os melhores em nossa capacidade de chegar a comunidades tão amplas e diversificadas quanto possível.

Source: Annual Review, 2005/6, p. 11.

Dave Swift, Presidente da Whirlpool dos Estados Unidos:

Executar nossa estratégia requer um conjunto de competências único que continuamos a desenvolver para nosso pessoal em todo o mundo. O ponto de partida para construir novas competências é o que chamamos de "excelência do consumidor" – nossa capacidade para entender e antecipar de modo proativo as necessidades dos consumidores. A excelência do consumidor é uma coleção de ferramentas que permite ao nosso pessoal avaliar e priorizar analiticamente as necessidades e desejos dos consumidores em todos os aspectos do ciclo de compra – desde a primeira vez que eles analisam um produto num *site*, passando pela experiência na loja de um varejista, pelos recursos e pela estética de um produto, a experiência da instalação e da manutenção, chegando até a necessidade de repetir este ciclo. Com as percepções desses clientes à disposição, nós as transformamos em soluções para os consumidores através de nossas ferramentas de inovação. Como resultado, nossa capacidade de inovação tem produzido uma grande fonte de produtos, atingindo um valor estimado de estado estacionário acima de US\$ 3 bilhões... Nosso conhecimento dos clientes aliado às nossas soluções de consumo inovadoras conduzem à atratividade de nossas marcas e proporcionam valores cada vez maiores para nossos acionistas.

Fonte: Whirlpool Corporation 2005 Annual Report.

Questões

- 1 Disponha em categorias o leque de capacidades ressaltadas pelos executivos nos termos da Seção 3.2 e da Figura 3.2.
- 2 Com referência à Seção 3.4, qual capacidade deve ser particularmente importante em termos de alcançar a vantagem competitiva? Por quê?
- 3 A partir de uma organização escolhida por você, responda as mesmas questões 1 e 2 acima.

de modo a proporcionar preços menores do que os dos rivais enquanto oferecem valor similar.

Se os custos devem ser gerenciados com eficácia, deve-se prestar atenção aos principais *direcionadores de custos*:

- As *economias de escala* podem ser especialmente importantes em organizações de produção, desde que os altos custos de capital para instalações tenham ser recuperados através de um alto volume de rendimento. Tradicionalmente, os setores de produção onde isso tem sido particularmente importante são os de veículos motorizados, produtos químicos e metais. Em outras indústrias, como a de bebidas, a de cigarros e a de alimentos, as economias de escala são importantes na distribuição e no *marketing*.
- Os *custos de fornecimento* podem ser importantes. A localização pode influenciar nos custos de fornecimento, isto porque, historicamente, as fábricas de aço e vidro estiveram próximas das matérias-primas ou das fontes de energia. Em alguns casos, a posse das matérias-primas era um recurso exclusivo, proporcionando vantagem de custos. Os custos de fornecimento são particularmente importantes para organizações que agem como intermediários, em que o valor agregado em suas próprias atividades é baixo e a necessidade de identificar e gerenciar custos de insumos é muito importante para o êxito. Os varejistas, por exemplo, dedicam muito mais atenção a maneiras de tentar baixar seus custos de fornecimento do que seus competidores.
- O *conceito de produto/processo* também influencia os custos. Os ganhos de eficiência em processos de produção são alcançados em várias organizações através de aprimoramentos em *aproveitamento da capacidade*, *produtividade da mão de obra*, *rendimento* (de materiais) ou utilização do *capital de giro*. Entender a importância relativa de cada um desses fatores para manter uma posição competitiva é importante. Por exemplo, em termos de gerenciamento do aproveitamento da capacidade: um assento vazio num avião, trem ou teatro não pode ser “estocado” para venda futura. Assim, comercializar ofertas especiais (enquanto projetam o negócio principal) e ter sistemas de TI para analisar e otimizar os rendimentos são capacidades importantes. O conceito do produto também irá influenciar os custos em outras partes da rede de valor – na distribuição, por exemplo, ou na assistência pós-vendas. No mercado das fotocopiadoras, por exemplo, a Cannon acabou com a vantagem da Xerox (a qual tinha sido construída com serviços e uma rede de assistência) ao projetar uma copiadora que precisava de muito menos manutenção.
- A *experiência*³ pode ser uma fonte-chave de eficiência de custos e há provas de que é capaz de fornecer vantagem competitiva especialmente em termos de relacionamento entre a experiência cumulativa obtida por uma organização e seus custos por unidade – processo descrito como a *curva de experiência*. Veja a Figura 3.3. A curva de experiência dá a entender que uma organização, ao se incumbir de qualquer atividade, desenvolve competências nessa atividade ao longo do tempo e assim a realiza de modo mais eficiente. Uma vez que empresas com fatias de mercado maiores possuem mais “experiência cumulativa” – simples-

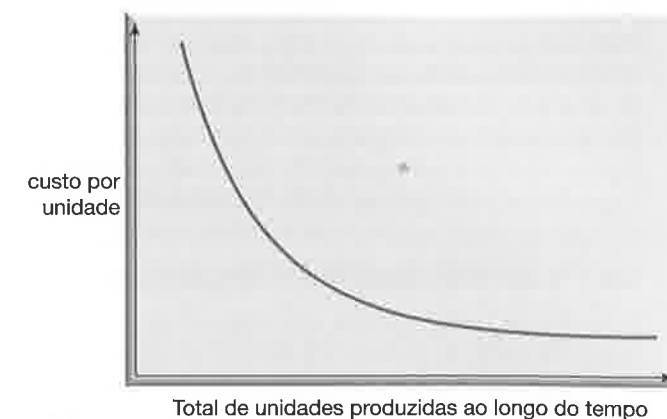


FIGURA 3.3 A curva de experiência.

mente porque grandes fatias dão a elas maiores volumes de produtos ou serviços –, resulta daí que é importante ganhar e manter fatias do mercado, conforme foi visto no Capítulo 2. É importante lembrar que é a *fatia de mercado relativa* em segmentos de mercado limitados que importa. Há importantes implicações do conceito da curva de experiência que podem influenciar a posição competitiva de uma organização:

- O *crescimento não é uma opção* em vários mercados. Se uma organização decide crescer mais lentamente do que a concorrência, deve esperar que os concorrentes consigam vantagem de custos a longo prazo – por meio da experiência.
- Os *custos de unidade devem cair ano após ano* como resultado da experiência cumulativa. Em indústrias de alto crescimento, isso irá acontecer rapidamente, mas mesmo em indústrias maduras esse declínio nos custos deve ocorrer. As organizações incapazes de alcançar isso provavelmente irão sofrer nas mãos de competidores que são capazes. A implicação disso é que a *redução contínua dos custos é uma necessidade* para organizações em mercados competitivos. Mesmo se não for suficiente para resultar em vantagem competitiva, trata-se de uma competência inicial para a sobrevivência.
- A *vantagem do pioneiro* pode ser importante. A organização que avança na curva de experiência por ser pioneira num mercado deve conseguir reduzir sua base de custos por conta da experiência acumulada que construiu sobre os rivais por ser a primeira.

3.4 CAPACIDADES PARA ALCANÇAR E SUSTENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA

As lições das Seções 3.2 e 3.3 são as seguintes: se as capacidades de uma organização não atendem as necessidades do consumidor, nem que seja apenas

no nível inicial, a organização não pode sobreviver; e se os gerentes não administram eficientemente os custos e não continuam a aprimorar esse quesito, a organização ficará vulnerável em relação àqueles que forem capazes de fazer isso. Entretanto, se a meta é alcançar uma *vantagem competitiva*, a próxima questão é a seguinte: que capacidades estratégicas podem dar vantagem competitiva que possam ser sustentadas ao longo do tempo? Se é isto o que deve ser alcançado, então há outros critérios que são importantes⁴.

3.4.1 Valor das capacidades estratégicas

É importante ressaltar que se uma organização procura construir uma vantagem competitiva, ela deve ter capacidades que sejam valorizadas por seus clientes. Isso pode parecer algo óbvio de se apontar, mas na prática é um ponto geralmente ignorado ou parcamente compreendido. Os gerentes podem argumentar que alguma capacidade específica de suas organizações tem valor apenas por ser específica. Ter capacidades que sejam diferentes das de outras organizações não é, por si só, uma base de vantagem competitiva. Assim, a argumentação na Seção 2.4.4 e as lições que ela mostra também são importantes aqui. Os gerentes devem examinar cuidadosamente quais atividades de suas organizações são especialmente importantes em fornecer tais valores. Devem também considerar quais são as menos valorizadas. A análise da cadeia de valor explicada na Seção 3.5.1 pode ser útil nesse caso.

3.4.2 Raridade das capacidades estratégicas

A vantagem competitiva pode ser alcançada se um competidor possuir uma capacidade única ou rara. Isso pode tomar a forma de *recursos exclusivos*. Algumas livrarias, por exemplo, possuem coleções exclusivas de livros que não encontrados em qualquer outro lugar; uma empresa pode ter uma marca comercial muito poderosa; lojas de varejo podem ter localizações privilegiadas. Algumas organizações têm produtos ou serviços patenteados, que lhes proporcionam vantagens – recursos que podem ter de ser defendidos pela disposição de entrar em litígio contra imitadores ilegais. Para organizações de serviços, os recursos exclusivos podem ser capital intelectual – indivíduos especialmente talentosos.

A vantagem competitiva também pode ser baseada em competências raras: habilidades exclusivas desenvolvidas ao longo do tempo, por exemplo. Entretanto, há três pontos importantes para se levar em consideração sobre o quanto a raridade das competências é capaz de fornecer uma vantagem competitiva sustentável:

- *Facilidade de transferência.* A raridade pode depender de quem possui a competência e o quanto é fácil transferi-la. A vantagem competitiva de algumas organizações de serviços profissionais, por exemplo, é construída em torno da competência de indivíduos específicos – como um doutor em medicina “de ponta”, gerentes de fundos, o treinador de uma equipe de esportes de sucesso ou o CEO de uma empresa. Mas uma vez que esses indivíduos podem deixar a organização ou juntar-se aos concorrentes, esse recurso pode ser uma base de vantagem frágil. Uma

vantagem mais duradoura *talvez* seja encontrada em competências existentes para recrutar, treinar, motivar e recompensar tais indivíduos ou seja fixar-se na cultura que os atrai para as organizações – e assim assegurar que eles não desertem para a concorrência.

- *Sustentabilidade.* Pode ser perigoso admitir que competências que são raras irão permanecer desse modo. *A raridade pode ser temporária.* Se uma organização é bem-sucedida com base num conjunto único de competências, então os competidores irão procurar imitar ou obter essas competências. Assim, pode ser necessário considerar outras bases de sustentabilidade.
- *Competências rígidas.* Outro perigo é o da redundância. Capacidades raras podem vir a ser o que Dorothy Leonard-Barton chamou de “competências rígidas”,⁵ difíceis de mudar e, portanto, danosas à organização. Os gerentes podem ficar tão ligados a essas bases a ponto de considerá-las pontos fortes da organização e “inventar” valores dos clientes em torno delas.

3.4.3 Capacidades estratégicas inimitáveis

A esta altura, deve estar claro que a busca por capacidade estratégica que forneça vantagem competitiva sustentável não é algo direto. Envolve identificar capacidades que devem ser duráveis e que os competidores considerem difíceis de imitar ou obter.

Com o risco da generalização acentuada, não é comum explicar a vantagem competitiva pelas diferenças nos recursos tangíveis das organizações, uma vez que ao longo do tempo tais recursos geralmente podem ser imitados ou negociados. A vantagem provavelmente é mais determinada pelo modo no qual os recursos são disponibilizados para criar competências nas atividades da organização. Por exemplo, conforme o que foi sugerido anteriormente, um sistema de TI por si mesmo não irá aprimorar o padrão competitivo de uma organização: é o modo como ele é usado que conta. De fato, o que provavelmente fará mais diferença é como o sistema é usado para reunir as necessidades dos clientes com as atividades e conhecimentos dentro e fora da organização. Trata-se, portanto, de ligar os conjuntos de competências. Assim, expandindo a definição anterior, as competências essenciais são provavelmente as habilidades e capacidades de *articular* atividades ou processos por meio dos quais os recursos são disponibilizados a fim de obter vantagem competitiva. A fim de obter essa vantagem, as competências essenciais devem, portanto, preencher os seguintes requisitos:

- Ser concernentes a uma atividade ou a um processo que sustenta o valor nos recursos de um produto ou serviço – como visto através dos olhos de um consumidor (ou outro *stakeholder* poderoso). Este é o critério de valor examinado anteriormente.
- As competências devem conduzir a níveis de desempenho que são significativamente melhores do que os dos concorrentes (ou de organizações semelhantes no setor público).
- As competências devem ser difíceis de imitar – ou mesmo inimitáveis – por parte dos competidores – ou inimitáveis.

Em relação a este terceiro requisito de inimitabilidade, a Figura 3.4 resume como isto pode ser alcançado e o Exemplo 3.2 também fornece um exemplo. As três razões principais são as seguintes:

Complexidade

As competências essenciais de uma organização podem ser difíceis de imitar por conta de sua complexidade. Há duas razões prováveis para isso:

- **Articulações internas.** Pode ser a capacidade de articular atividades e processos que proporciona o valor para o consumidor. Os gerentes na Plasco (veja o Exemplo 3.2) mencionavam “flexibilidade” e “inovação”, mas “flexibilidade” ou “inovação” são feitas de contingência a conjuntos de atividades relacionadas, como mostra o Exemplo 3.2.
- **Interconectividade externa.** As organizações podem tornar difícil para outros imitar ou adquirir suas bases de vantagem competitiva ao desenvolver atividades junto com o consumidor nas quais ele se torna dependente das organizações. Às vezes, isso é mencionado como *coespecialização*. Uma empresa de lubrificantes industriais, por exemplo, deixou de meramente vender seus produtos aos clientes e chegou a um acordo com eles para gerenciar a aplicação dos lubrificantes no interior das instalações dos clientes para combater determinados alvos da redução de custos. Quanto mais eficiente o uso dos lubrificantes, mais benefícios para ambas as partes. De modo semelhante, as empresas de *software* podem alcançar van-

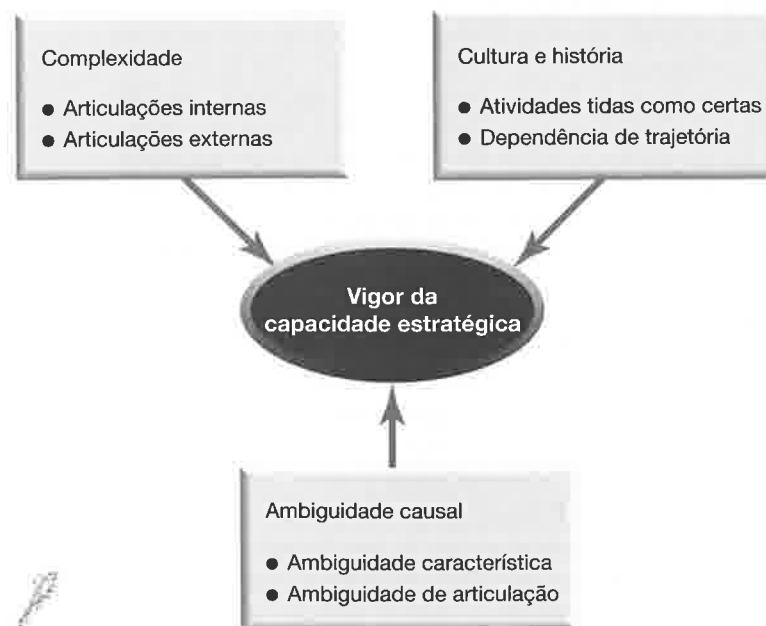


FIGURA 3.4 Critérios para inimitabilidade de capacidades estratégicas.

Exemplo 3.2

Capacidade estratégica para a Plasco

A capacidade estratégica que sustenta o sucesso competitivo pode ser baseada em articulações complexas enraizadas na história e na cultura de uma organização.

A Plasco, fabricante de produtos plásticos, havia ganhado várias grandes contas de varejo de seus concorrentes. Os gerentes estavam interessados em entender as bases desses sucessos como modo de compreender melhor as capacidades estratégicas. Para isso, realizaram uma análise do valor do consumidor (como foi explicado na Seção 2.4.4, no Capítulo 2). A partir disso, descobriram que os principais varejistas com quem tinham alcançado sucesso valorizavam particularmente uma marca poderosa, uma boa gama de produtos, inovação, bom serviço e entrega confiável. Particularmente, a Plasco superava os concorrentes em entrega, serviço e leque de produtos.

Em seguida, os gerentes realizaram uma análise detalhada das competências da Plasco para identificar os processos e atividades do negócio que garantiam esse valor aos clientes. Algumas razões descobertas eram conhecidas pelos gerentes *seniores*, mas eles não estavam cientes das outras explicações para o sucesso que vieram à tona.

Ao analisar as bases da entrega confiável, não conseguiram descobrir as razões pelas quais venciavam seus concorrentes. Sua logística não era diferente da de outras empresas. Eram essenciais mas não exclusivos – recursos e competências iniciais.

Quando examinaram as atividades que impulsionavam o bom serviço que forneciam, entretanto, encontraram outras explicações. Prontamente descobriram que muito se devia a terem uma abordagem mais flexível do que a de seus concorrentes, o principal deles uma empresa multinacional dos Estados Unidos. A explicação de tal flexibilidade era menos óbvia. A flexibilidade tomava forma, por exemplo, na capacidade de melhorar as exigências dos pedidos dos varejistas com a maior rapidez, ou, no caso de erro dos compradores nos varejistas, “esvaziá-los” os estoques, recebendo de volta os produtos entregues. O que era ainda menos óbvio eram atividades que sustentavam tal flexibilidade. O mapeamento mostrou algumas explicações:

- O gerente-júnior e os assistentes da firma estavam “driblando as regras” ao aceitar de volta produtos dos grandes varejistas, o que, falando rigorosamente, não era permitido pelas políticas e sistemas do negócio.

- A utilização das instalações era relativamente mais baixa e menos automatizada do que a dos concorrentes, o que facilitava a mudança no ritmo de produção com grande rapidez. A política da empresa, por outro lado, era aprimorar a produtividade através do aumento da utilização e iniciar a automatização das instalações. Os níveis mais baixos do gerenciamento de produção não estavam ansiosos por isso, sabendo que se o fizessem, reduziriam a flexibilidade e consequentemente diminuiriam sua capacidade de fornecer o serviço que o consumidor queria.

Muito disso se deveu tanto ao conhecimento dos gerentes-juniors, representantes de vendas e pessoal de apoio na fábrica quanto ao “modo de operar o sistema” e como trabalhar em equipe para resolver os problemas dos varejistas. Não se tratava de uma questão da política da empresa ou de treinamento formal, mas de costumes e práticas que haviam sido construídos ao longo dos anos. O resultado era um relacionamento entre o pessoal de vendas e os compradores do varejo no qual estes últimos eram encorajados a “pedir o impossível” para a empresa quando as dificuldades surgiam.

Logística sensata e produtos de boa qualidade eram vitais, mas a competência essencial que sustentou o sucesso da empresa foi o resultado dos conjuntos articulados de atividades construídos ao longo dos anos, difíceis de identificar claramente não apenas pelos concorrentes mas também pelo próprio pessoal da organização.

Questões

- 1 Por que seria difícil para uma grande e automatizada fabricante norte-americana de plásticos lidar com os varejistas do mesmo modo que a Plasco?
- 2 Como os gerentes seniores da Plasco deveriam reagir às explicações de capacidade estratégica detectadas pelo mapeamento?
- 3 O que poderia corroer as bases da vantagem competitiva que a Plasco possui?

tagem competitiva ao desenvolver programas de computador que sejam especialmente favoráveis às necessidades de determinado cliente.

Cultura e história

As competências essenciais podem se tornar enraizadas na cultura de uma organização. Naturalmente, mesmo os gerentes no interior de uma organização podem ser incapazes de compreender *claramente* tais competências. Assim, a coordenação entre várias atividades acontece “naturalmente” porque as pessoas conhecem seu papel em aspecto mais amplo ou porque é simplesmente “tido como certo” que as atividades são feitas de determinadas maneiras. Na Plasco, por exemplo, a experiência em mudanças rápidas nos períodos de produção e os elos estreitos entre o pessoal de vendas, a produção e a expedição não foram planejados ou formalizados: eram o modo como a firma havia operado ao longo dos anos.

Ligado a esse enraizamento cultural, portanto, está a probabilidade de que tais competências tenham se desenvolvido ao longo do tempo e de um modo específico para uma organização a ponto de serem difíceis de imitar por outros. Novamente, entretanto, deve-se notar que há o perigo de que as competências enraizadas culturalmente ao longo do tempo se tornem tão enraizadas que sua mudança seja muito difícil; que elas se tornem competência rígida.

Ambiguidade causal⁶

Outra razão pela qual as competências podem ser difíceis de imitar é que os concorrentes considerem penoso detectar as causas e os efeitos que sustentam a vantagem da organização. Isto se chama ambiguidade causal. Pode se relacionar a qualquer um ou a todos os aspectos da capacidade estratégica examinados nas seções anteriores deste capítulo. A ambiguidade causal pode existir em duas formas diferentes.⁷

- *Ambiguidade característica.* Em que a própria importância da característica é difícil de discernir ou compreender, talvez por ser baseada em conhecimentos tácitos ou enraizada na cultura da organização. É perfeitamente possível, por exemplo, que o “drible na regra” na Plasco tivesse sido considerado contracultural por sua rival norte-americana e, assim, não fosse imediatamente identificado ou visto como importante ou significativo.
- *Ambiguidade de articulação.* Em que os concorrentes não conseguem discernir quais atividades e processos dependem de outros para formar articulações que criam competências essenciais. Seria difícil para os competidores entender as articulações de causa e efeito na Plasco dado que o próprio gerenciamento da empresa não as compreendeu totalmente.

3.4.4 Capacidades estratégicas insubstituíveis

Fornecer valor aos consumidores e possuir competências que são complexas, culturalmente enraizadas e efetivamente ambíguas pode significar ser muito difícil para as organizações copiá-las. Entretanto, as organizações

podem ainda sofrer o risco das substituições. As substituições podem assumir duas formas:

- *Substituição de produtos ou de serviços.* Como já mencionado no Capítulo 2 em relação ao modelo das cinco forças de competição, um produto ou um serviço como um todo pode ser vítima de substituição. Os crescentes sistemas de *e-mail*, por exemplo, substituíram os sistemas postais. Não importa quão complexa e culturalmente enraizadas fossem as competências do serviço postal, não foi possível evitar esse tipo de substituição.
- *Substituição de competência.* A substituição, entretanto, pode se dar não em termos de produto ou serviço, mas em termos de competência. As indústrias baseadas em tarefas, por exemplo, sofrem frequentemente por conta da confiança exagerada nas competências de artesãos habilidosos que têm sido substituídos por sistemas especializados e pela mecanização.

Resumidamente e a partir de uma visão das organizações baseada em recursos, os gerentes precisam avaliar se suas empresas possuem capacidades estratégicas capazes de alcançar e sustentar a vantagem competitiva. Para tanto, precisam pensar em como e para qual propósito possuem capacidades que são (a) valorizáveis pelos compradores, (b) raras, (c) inimitáveis e (d) insubstituíveis. Se tais capacidades para vantagem competitiva não existem, então os gerentes devem analisar se é possível desenvolvê-las.

3.4.5 Capacidades dinâmicas

A discussão até agora tendeu considerar que as capacidades estratégicas podem fornecer vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo – que tais capacidades são duráveis. Entretanto, os gerentes muitas vezes afirmam que seu ambiente competitivo muda ainda mais rapidamente. Além disso, afirmam que a tecnologia está promovendo inovação a velocidades mais rápidas e, conseqüentemente, a uma capacidade maior para imitação e substituição dos produtos e serviços existentes. Ainda assim, mesmo em tais circunstâncias, algumas firmas realmente alcançam vantagem competitiva sobre outras. Para explicar isso, deve-se colocar mais ênfase na capacidade da empresa em mudar, inovar, ser flexível e aprender a se adaptar a um ambiente de mudanças rápidas.

David Teece argumentou que as capacidades estratégicas que alcançam vantagem competitiva em tais condições dinâmicas são **capacidades dinâmicas**, pelas quais ele descreve a capacidade de uma organização para *renovar e recriar suas capacidades estratégicas* a fim de atender as necessidades dos ambientes em mudança.⁸ As capacidades dinâmicas podem ser relativamente formais, como sistemas para o desenvolvimento de novos produtos ou procedimentos para autorização de gastos de capital. Podem tomar a forma de grandes movimentos estratégicos, como aquisições ou alianças por meio das quais novos aprendizados são adquiridos pela organização. Também podem ser mais informais, como o modo pelo qual decisões são tomadas mais rapidamente do que o normal quando uma resposta

As **capacidades dinâmicas** são as capacidades de uma organização para renovar e recriar suas capacidades estratégicas a fim de atender as necessidades dos ambientes em mudança

mais rápida se faz necessário. Também podem tomar a forma de "conhecimento organizacional" determinado sobre como lidar com circunstâncias específicas que as organizações enfrentam ou como inovar. De fato, as capacidades dinâmicas provavelmente apresentam características tanto formais quanto informais, tanto visíveis quanto invisíveis. Kathy Eisenhardt,⁹ por exemplo, mostrou que os processos de aquisição bem-sucedidos que trazem novos conhecimentos para as organizações dependem de análises de alta qualidade de pré e pós-aquisição sobre como o processo pode ser integrado na nova organização a fim de reter sinergias e bases de aprendizagem daquela aquisição. Entretanto, lado a lado com esses procedimentos formais haverá maneiras menos cerimoniais de proceder no processo de aquisição, construídas a partir de relacionamentos pessoais sem formalidades e da troca de conhecimento de modos mais informais.

Em resumo, enquanto em condições mais estáveis a vantagem competitiva pode ser alcançada com o estabelecimento de capacidades que podem ser duráveis ao longo do tempo, em condições mais dinâmicas a vantagem competitiva requer a criação de capacidades de mudança, inovação e aprendizado – a construção das capacidades dinâmicas.

3.5 O DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA

Até agora, este capítulo ocupou-se com a explicação da capacidade estratégica e dos conceitos a ela associados. Esta seção irá dispor alguns modos pelos quais as capacidades estratégicas poderão ser diagnosticadas.

3.5.1 A cadeia de valor e a rede de valor

Se as organizações obtêm vantagem competitiva ao proporcionar valor aos consumidores, os gerentes devem entender quais de suas atividades são especialmente importantes na criação de tal valor e quais não são. Os conceitos de cadeia de valor e de rede de valor podem ser úteis na compreensão desse assunto.

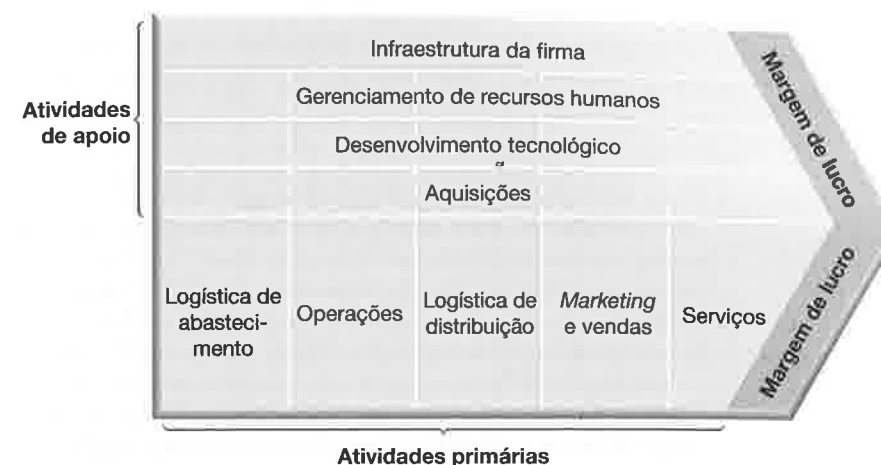
A cadeia de valor

A **cadeia de valor** descreve as categorias de atividades no interior e no entorno de uma organização, as quais, juntas, criam um produto ou um serviço. O conceito foi desenvolvido em relação à estratégia competitiva por Michael Porter.¹⁰ A Figura 3.5 é uma representação da cadeia de valor. As **atividades primárias** são diretamente ligadas à criação ou à disponibilização de um produto ou serviço. Por exemplo, para uma empresa de produção:

- A *logística de abastecimento* consiste nas atividades relativas a receber, armazenar e distribuir insumos para o produto ou serviço, incluindo manuseio de materiais, controle de estoque, transporte, etc.
- As *operações* transformam esses insumos no produto ou serviço final: usinagem, acondicionamento, montagem, testes, etc.

Uma **cadeia de valor** descreve as categorias de atividades no interior e no entorno de uma organização, as quais, juntas, criam um produto ou um serviço

As **atividades primárias** são diretamente ligadas à criação ou à disponibilização de um produto ou serviço



Fonte: Impresso com permissão da Free Press, uma divisão da Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter. Todos os direitos reservados.

FIGURA 3.5 A cadeia de valor no interior de uma organização.

- A *logística de distribuição* reúne, armazena e distribui o produto aos consumidores: por exemplo, armazenagem, manuseio de materiais, distribuição, etc.
- O *marketing e vendas* fornece os meios pelos quais os consumidores ficam cientes do produto ou serviço e os disponibiliza para compra. Isso inclui administração de mercado, publicidade e vendas.
- O *serviço* inclui aquelas atividades que aumentam ou mantêm o valor de um produto ou serviço, como instalação, reparos, treinamento e reposição.

Cada um desses grupos de atividades primárias está ligado às atividades de apoio. As **atividades de apoio** ajudam a melhorar a eficácia ou eficiência das atividades primárias:

- *Aquisições*. Os *processos* que acontecem em várias partes da organização para comprar os vários insumos de recurso para as atividades primárias.
- *Desenvolvimento tecnológico*. Todas as atividades de valor possuem uma "tecnologia", mesmo se for apenas *know-how*. As tecnologias podem ser diretamente ligadas ao produto (por exemplo, P&D, *design* de produtos) ou aos processos (por exemplo, desenvolvimento de processos) ou a um recurso específico (por exemplo, aprimoramento de matérias-primas).
- *Gerenciamento de recursos humanos*. Isto transcende todas as atividades primárias. Está relacionado com aquelas atividades envolvidas no recrutamento, administração, treinamento, desenvolvimento e gratificação do pessoal dentro da organização.

As **atividades de apoio** ajudam a melhorar a eficácia ou eficiência das atividades primárias

- **Infraestrutura.** Os sistemas formais de planejamento, finanças, controle de qualidade, gerenciamento de informação e as estruturas e rotinas que fazem parte da cultura de uma organização (consulte a seção 5.3).

A cadeia de valor pode auxiliar na análise da posição estratégica de uma organização de dois modos diferentes.

- Como *descrições genéricas das atividades* que podem auxiliar os gerentes a entender se há um ramo de atividades resultando em benefícios para os clientes localizados em áreas específicas da cadeia de valor. Um negócio pode ser, por exemplo, especialmente eficiente em logística de distribuição ligada às suas operações de *marketing* e vendas e sustentado por seu desenvolvimento tecnológico, e pode não ser tão eficiente em termos de operações e logística de abastecimento. A cadeia de valor também faz com que os gerentes reflitam sobre o papel desempenhado por diferentes atividades. Numa lanchonete local dirigida por uma família, por exemplo, fazer o sanduíche deve ser classificado em “operações” ou em “marketing e vendas”, considerando que sua reputação e apelo podem se dever às relações sociais e aos gracejos entre os clientes

Exemplo 3.3

Uma cadeia de valor para as exportações de filé de peixe congelado de Uganda

Mesmo os pequenos empreendimentos podem fazer parte de uma cadeia internacional de valor. Analisá-los pode fornecer benefícios estratégicos.

Uma empresa de pescados na Uganda mal conseguia dar lucro. O peixe era pescado em pequenas lanchas de propriedade de pescadores pobres dos povoados locais. Antes de partir, recebiam gelo e caixas plásticas dos intermediários para acondicionar os peixes que iriam comprar na volta dos pescadores. As caixas eram importadas, como os equipamentos e peças das lanchas. Tudo tinha de ser pago aos agentes, em dinheiro e adiantado. Algumas vezes, o gelo e os suprimentos não estavam disponíveis a tempo. O peixe entregue com pouco gelo alcançava a metade do preço do peixe congelado, e às vezes não podia ser vendido de qualquer modo. A fábrica de pescado sempre havia processado os filés da mesma maneira, jogando os restos de volta no lago. Uma vez por semana, alguns negociantes estrangeiros vinham e compravam os melhores filés. Não informavam para quem vendiam o produto e às vezes não compravam muito.

Ao mapear a cadeia de valor, ficou claro que havia oportunidade de agregar mais valor à cadeia e reduzir as perdas. Junto com especialistas de fora, a fábrica de pescado e a comunidade de pescadores desenvolveu

uma estratégia para aprimorar suas capacidades, conforme indica a figura, até se tornar um próspero negócio internacional, a Lake Victoria Fish Company, com exportações por via aérea regulares para o mundo. É possível consultar suas operações atuais no site www.ufpea.co.ug e descobrir mais sobre o tipo de processo analítico aplicado em www.justreturn.ch (os custos e preços aproximados dados representam a situação antes que as melhorias fossem implementadas).

Questões

- 1 Descreva uma cadeia de valor para outros negócios nos termos das atividades no interior de suas partes componentes.
- 2 Avalie os custos relativos e/ou os ativos associados a essas atividades.
- 3 Quais são as implicações estratégicas de sua análise?

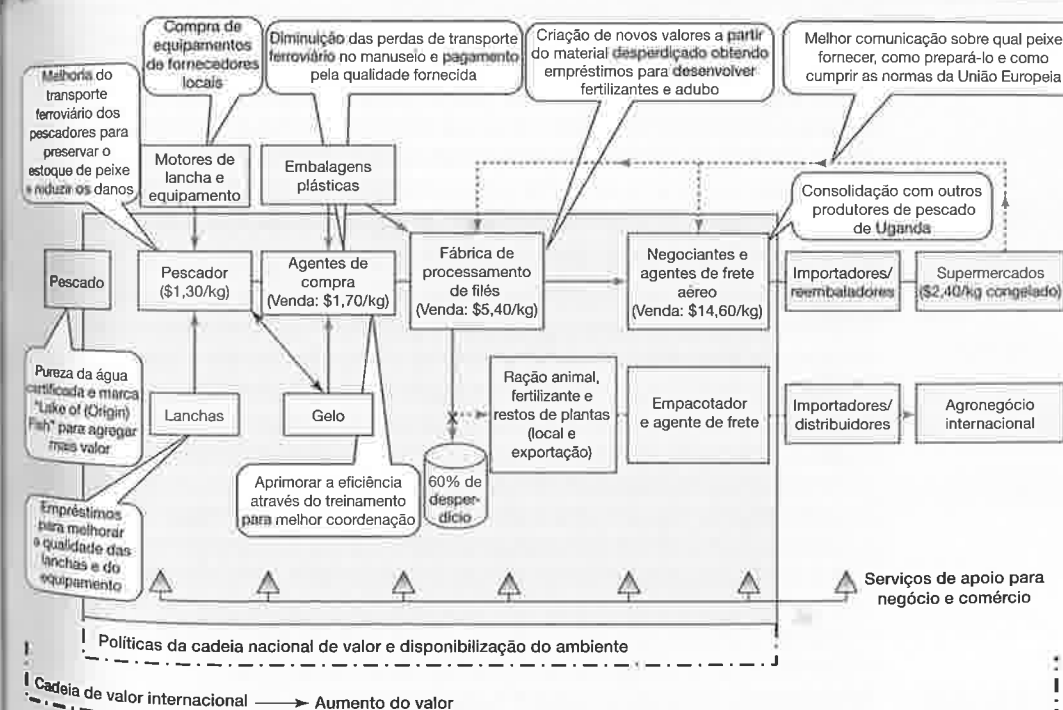
e cozinheiros? Controversamente, classifica-se em “operações” se o sanduíche for ruim e em “marketing e vendas” se for bom.

- Em termos de *custo e valor das atividades*.¹¹ A ilustração 3.3 mostra isso em relação à criação de peixes. A cadeia de valor foi usada por criadores de peixe de Uganda como uma maneira de identificar no que deveriam prestar atenção ao desenvolver um modelo de negócios mais rentável.

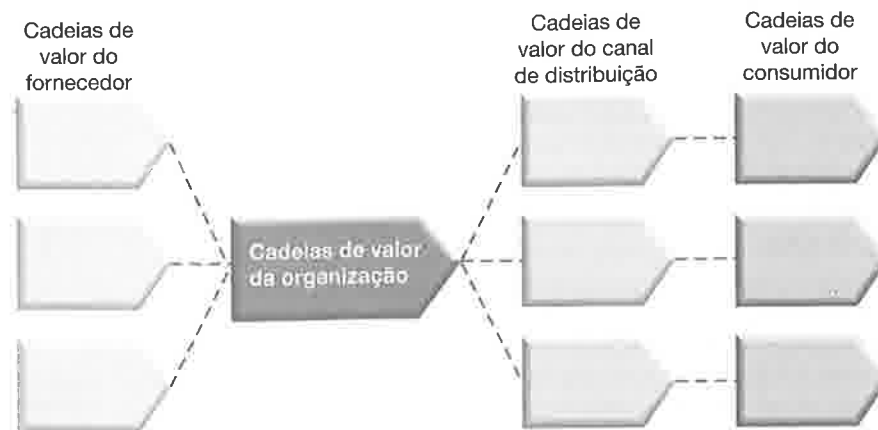
A cadeia de valor

Um única organização raramente emprega internamente todas as atividades de valor, do *design* à entrega do produto ou serviço ao consumidor final. Geralmente há uma especialização das funções, de forma que qualquer organização é parte de uma *rede de valor* mais ampla. A *rede de valor* é o conjunto de elos interorganizacionais e de relacionamentos necessários para criar um produto ou um serviço (veja a Figura 3.6). Assim, uma organização deve ser clara sobre as atividades que deseja empreender e as que não deseja, embora, talvez, possa terceirizar. Entretanto, uma vez que boa parte dos custos e da criação de valor irá ocorrer nas cadeias de fornecimento e de

A *rede de valor* é o conjunto de elos interorganizacionais e de relacionamentos necessários para criar um produto ou um serviço



Fonte: Ian Sayers, Conselheiro sênior para o setor privado, Divisão de serviço de apoio ao comércio, International Trade Centre, Genebra. e-mail: sayers@intracen.org.



Fonte: Impresso com permissão da The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos os direitos reservados.

FIGURA 3.6 A rede de valor.

distribuição, os gerentes precisam compreender todo este processo e como podem gerenciar estas articulações e relacionamentos para aprimorar o valor do cliente. Não é suficiente olhar apenas para o interior da organização. A qualidade de um fogão ou de uma televisão, por exemplo, ao chegar ao consumidor final não é influenciada apenas pelas atividades a cargo dos fabricantes – a própria empresa –, mas também pela qualidade dos componentes dos fornecedores e do desempenho dos distribuidores.

Portanto, é importante que os gerentes entendam as bases das capacidades estratégicas de suas organizações em relação a toda a rede de valor. Há, neste particular, quatro questões-chave:

- *Quais atividades são fundamentalmente importantes* para as capacidades estratégicas de uma organização e quais não são? Uma firma num mercado altamente competitivo pode ter de cortar custos em áreas decisivas e decidir que pode fazer isso apenas pela terceirização, empregando produtores com custos mais baixos. Outra empresa pode decidir que é importante manter o controle das capacidades fundamentalmente importantes, especialmente se se referem a atividades e processos que a empresa acredita serem básicos para alcançar sua vantagem competitiva. As empresas de lapidação de diamantes, por exemplo, tradicionalmente adquiriam diamantes brutos da gigante De Beers. Entretanto, em movimento revolucionário, o Grupo Lev Leviev decidiu investir em sua própria operação de mineração dessas pedras, argumentando que “nada é estável a menos que você tenha sua própria mina”.¹²
- *Onde ficam as fontes de lucro?*¹³ As fontes de lucros são os diversos níveis de lucro disponíveis nas diferentes partes da rede de valor. Algumas partes de uma rede de valor podem ser inerentemente mais rentáveis do que outras por causa das diferenças na intensidade competitiva. Na

As fontes de lucros são os diversos níveis de lucro disponíveis nas diferentes partes da rede de valor

indústria de informática, por exemplo, microprocessadores e *software* têm sido historicamente mais lucrativos do que a fabricação de *hardware*. A questão estratégica: é possível se concentrar nas áreas cujo potencial de lucro é o maior? Deve-se tomar cuidado aqui. Uma coisa é identificar tal potencial, outra é ser bem-sucedido, dadas as capacidades da organização. Na década de 1990, por exemplo, muitos fabricantes de automóveis reconheceram o potencial de lucro de serviços como locação de veículo e financiamento, maior do que a fabricação, mas não tiveram a competência relevante para obter êxito em tais setores.

- A decisão de “*fabricar ou comprar*” para uma atividade ou componente particular é, portanto, decisiva. Trata-se da decisão de *terceirizar*. Atualmente há negócios que oferecem os benefícios da terceirização. É claro que quanto mais uma empresa terceiriza, maior é sua capacidade de influenciar o desempenho de outras organizações na rede de valor, o que pode se tornar uma competência fundamentalmente importante por si mesma e até mesmo uma fonte de vantagem competitiva.
- *Parcerias*: quais são os melhores parceiros nas partes da rede de valor? E que tipo de *relacionamentos* são importantes desenvolver com cada parceiro? Por exemplo, eles devem ser tomados como fornecedores ou como parceiros de aliança (veja a Seção 9.2.3)? Alguns negócios se beneficiam de relacionamentos mais íntimos com fornecedores, de modo que estes colaboram de modo crescente em assuntos como inteligência de *marketing*, *design* de produtos e pesquisa e desenvolvimento.

3.5.2 Benchmarking

O *benchmarking* pode ser usado como um meio de compreender como a capacidade estratégica de uma organização, em termos de processos internos, se compara com a de outras organizações:

Há diferentes abordagens de *benchmarking*:

- *Benchmarking histórico*. As organizações podem pensar nos seus desempenhos em relação aos anos anteriores a fim de identificar qualquer mudança significativa. O perigo é que isso pode levar à complacência, uma vez que, neste caso, o que importa é o seu índice de aprimoramento comparado com o dos concorrentes.
- *Benchmarking de indústria/setor*. Critérios sobre os padrões de desempenho podem ser reunidos pela observação do desempenho comparado de outras organizações no mesmo setor da indústria ou entre provedores de serviços similares em relação a um conjunto de indicadores de desempenho. Com efeito, algumas organizações do setor público têm reconhecido a existência de grupos estratégico mais pelo *benchmarking* em relação a organizações similares do que pela comparação com qualquer outra: por exemplo, os serviços de governo e a polícia locais tratam questões “urbanas” de modo diferente das “rurais” em seu *benchmarking* e em suas tabelas de classificação. Um erro predominante das comparações de normas da indústria (no setor público ou privado), entretanto, é que a indústria como um todo possa apresentar mau desempenho e perder competitividade para outras indústrias capazes de satisfazer as

necessidades dos clientes de outras maneiras. Outro perigo do *benchmarking* numa indústria é que as fronteiras entre indústrias estão desaparecendo graças à atividade competitiva e à convergência da indústria. Os supermercados, por exemplo, se tornam (cada vez mais) bancos de varejo, e seu *benchmarking* precisa refletir isso (do mesmo modo que o *benchmarking* dos bancos de varejo tradicionais).

- *Benchmarking best-in-class.* O *benchmarking best-in-class* compara o desempenho de uma organização com o desempenho "best in class" – onde quer que este aconteça – e assim procura vencer as limitações de outras abordagens. Também pode ajudar a desafiar a mentalidade dos gerentes que acreditam que o aprimoramento do desempenho será resultado de mudanças incrementais de recursos ou competências. Consequentemente, pode encorajar um novo exame sobre como aprimorar competências organizacionais. A British Airways, por exemplo, aprimorou a manutenção dos aviões, o reabastecimento e o tempo das tarefas através do estudo dos processos envolvidos no *pit stop* das corridas de Fórmula 1. Uma força policial que queira melhorar o modo como responde as chamadas telefônicas de emergência estudou as operações de *call center* dos setores bancários e de TI.

A importância do *benchmarking*, assim, não se deve tanto aos detalhes dos "mecanismos" de comparação, mas ao impacto que tais comparações possam exercer sobre os comportamentos. Pode ser eficaz considerá-lo como um processo para adquirir força para aprimoramentos e mudanças. Mas ele também representa riscos:

- *Distorções de avaliação:* O *benchmarking* pode levar a situações em que *você alcança o que avalia* e isto pode não ser a intenção estratégica. Pode assim resultar em mudanças de comportamento involuntárias ou disfuncionais. O setor universitário do Reino Unido, por exemplo, tem sido objeto de classificações em *rankings* de produção de pesquisa, qualidade de ensino e sucesso dos estudantes de graduação em termos de empregos e salários iniciais. Isto teve como resultado acadêmicos sendo "forçados" a direcionar suas pesquisas publicadas para certos tipos de periódicos acadêmicos que pouco tem a ver com a qualidade educacional nas universidades.
- *Comparações superficiais.* O *benchmarking* compara insumos (recursos), produção ou resultados; ele não identifica as razões de bom ou mau desempenho das organizações, uma vez que o processo não compara diretamente as competências. Ele pode demonstrar, por exemplo, que uma organização é inferior a outra em serviço ao consumidor, mas não pode mostrar as razões subjacentes. Entretanto, se bem dirigido, o *benchmarking* pode encorajar os gerentes a procurar essas razões e, por isso, entender o modo como as competências podem ser aprimoradas.

3.5.3 SWOT¹⁴

As "mensagens estratégicas" principais tanto do ambiente de negócios (Capítulo 2) e deste capítulo podem ser resumidas na forma de uma análise das

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). **SWOT** resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico. Isso também pode ser útil como uma base em relação a qual se possa criar opções estratégicas e avaliar futuros cursos de ação.

A meta é identificar o quanto as forças e fraquezas são relevantes ou capazes de lidar com as mudanças em curso no ambiente de negócios. Entretanto, no contexto do presente capítulo, se a capacidade estratégica de uma organização deve ser compreendida, deve-se ter mente que isso não é absoluto, e sim relativo a seus concorrentes. Assim, a análise SWOT somente se mostra útil se for comparativa – se examinar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação aos competidores. A ilustração 3.4 mostra o exemplo de uma empresa farmacêutica (Pharmcare). Parte do fato de que os principais impactos no ambiente tem sido identificados a partir de análises explicadas no Capítulo 2 e que as forças e fraquezas mais relevantes tem sido identificadas com a utilização das ferramentas de análise descritas neste capítulo. Um mecanismo de medição (+5 a -5) é usado como meio de motivar os gerentes a avaliar o interrelacionamento entre os impactos do ambiente e as forças e fraquezas da empresa. Um ponto positivo (+) indica que a força da empresa ajudaria a obter vantagem ou a neutralizar um problema que surge de uma mudança no ambiente ou que uma fraqueza seria compensada por tal mudança. Um ponto negativo (-) indica que a força seria reduzida ou que a fraqueza impediria a organização de superar os problemas associados àquela mudança.

A cotação das ações da Pharmcare tem diminuído porque os investidores ficaram preocupados com a ameaça a sua sólida posição no mercado. Esta situação não mudou por uma fusão, que reconhecidamente estava sendo problemática. O mercado farmacêutico estava mudando pelas novas maneiras de fazer negócios, orientado por novas tecnologias, pela busca de fornecimento de medicamentos a preços mais baixos, por políticos procurando maneiras de enfrentar os custos crescentes dos planos de saúde e por pacientes cada vez mais informados. Será que a Pharmcare estava marcando passo? O exame estratégico da posição da empresa (Exemplo 3.4a) confirmou a força de sua equipe de vendas flexível, de sua marca reconhecida e do novo departamento de planos de saúde. Entretanto, havia grandes fraquezas, relativas, a saber, à falta de remédios de baixo custo, à competência em novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e o fracasso de manter usuários cada vez mais bem informados. Quando o impacto das forças do ambiente sobre os concorrentes foi analisado (Exemplo 3.4b), mostrou-se que a Pharmcare continuava a superar seu concorrente tradicional (a empresa W), mas estava potencialmente vulnerável às dinâmicas de mudança na estrutura geral da indústria graças aos atores (X e Y) do nicho de mercado.

Uma análise SWOT deveria auxiliar a concentrar a discussão nas escolhas futuras e o quanto uma organização é capaz para sustentar essas estratégias. Há, entretanto, dois perigos principais:

SWOT resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico

Exemplo 3.4

Análise SWOT da Pharmcare

A análise SWOT explora o relacionamento entre as influências do ambiente e as capacidades estratégicas de uma organização comparadas com as de seus concorrentes.

(A) ANÁLISE SWOT PARA A PHARMCARE

	Mudanças no ambiente (oportunidades e ameaças)					
	Racionalização dos planos de saúde	Estruturas de compra complexas e mutáveis	Aumento da integração de plano de saúde	Pacientes informados	+	-
Forças						
Equipe de vendas flexível	+3	+5	+2	+2	12	0
Economias de escala	0	0	+3	+3	+6	0
Marca comercial sólida	+2	+1	0	-1	3	-1
Departamento de instrução de planos de saúde	+4	+3	+4	+5	+16	0
Fraquezas						
Competência limitada em biotecnologia e genética	0	0	-4	-3	0	-7
Produtividade de P&D ainda mais baixa	-3	-2	-1	-2	0	-8
Competências fracas de TICs	-2	-2	-5	-5	0	-14
Confiança excessiva em produtos líderes	-1	-1	-3	-1	0	-6
Pontos de impacto no ambiente	+9	+9	+9	+10		
	-6	-5	-14	-12		

(B) ANÁLISES SWOT DOS CONCORRENTES DA PHARMCARE

	Mudanças no ambiente (oportunidades e ameaças)				
	Racionalização dos planos de saúde	Estruturas de compra complexas e mutáveis	Aumento da integração do plano de saúde	Pacientes informados e agitados	Impacto total
Pharmcare Grande ator global com queda de colação das ações, baixa produtividade em pesquisa e burocracia após grande fusão	-3 Esforçando-se para comprovar a eficácia de novos medicamentos para novos reguladores de racionalização de planos de saúde	+6 Marca sólida, equipe de vendas flexível combinada com um novo departamento de instrução de planos de saúde gera sinergia positiva	-3 TICs fracas e falta de integração após a fusão indica baixo desempenho de vendas, pesquisa e administração	-2 Ainda foi atingida pelo novo poder do consumidor impulsionado pela internet	-2 Desempenho decadente ao longo do tempo, piorado após fusão
Empresa W Grande farmacêutica com reação desigual à mudança, perdendo terreno em novas áreas de competição	-4 Foco preferencial em vendas promocionais ultrapassadas, em vez de auxílio aos médicos para controle de custos através de remédios	-4 Equipe de vendas tradicional sem auxílio de marketing, o que pode ser inadaptável por diferenças nacionais	+0 Parcerias com fabricantes de equipamento, mas pouco empenho na aliança para mostrar uso tanto de remédios quanto de novas técnicas cirúrgicas	+4 Novo pessoal no departamento de TICs tem funcionamento interdisciplinarmente para envolver os pacientes como jamais foi feito antes	-4 Necessita de modernização em toda a empresa
Organização X Parceria entre entidade beneficente administrada por pessoal com capital de risco e geneticistas de primeiro time	+3 Potencialmente ágil para obter avanços em doenças genéticas	+2 Boa possibilidade para evitar essas doenças com droga(s) inovador(as) de boa relação custo-benefício	+2 Drogas inovadoras podem ajudar a integrar o plano de saúde ao permitir que pacientes fiquem em casa	+3 Pacientes irão lutar por avanços em áreas de tratamento em que se observe pouco progresso	+10 Pode ser a base de um novo modelo de negócios para desenvolvimento de drogas – mas ainda necessita de comprovação
Empresa Y Desenvolve drogas apenas para doenças raras	+3 Parceria com grande farmacêutica permite o desenvolvimento de drogas descobertas pela grande empresa que não são economicamente atraentes para desenvolver	0 Poco em pequenos segmentos do mercado não tão vulneráveis. A estrutura total do mercado, mas a abordagem inovadora pode ser arriscada	+2 Uso inovador da internet para mostrar por que ainda vale a pena desenvolver produtos mesmo para doenças raras	+1 Atendimento gratuito nos call centers para portadores de doenças raras. A empresa, como os pacientes, é muito envolvida com sua missão	+6 A abordagem nova pode ser considerada arriscada ou inovadora – ou ambos!

Questões

- 1 O que a análise SWOT nos diz sobre a posição competitiva da Pharmcare na indústria como um todo?
- 2 Com que rapidez você acha que os executivos da Pharmcare identificam as forças e as fraquezas dos concorrentes?
- 3 Identifique os benefícios e perigos (além dos identificados no texto) de uma análise SWOT igual a da ilustração.

Preparado por Jill Shepherd, Escola de Administração Segal, Universidade Simon Fraser, Vancouver, Canadá.

- Um estudo SWOT pode criar *listas longas* demais de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças legítimas. No entanto, o que importa é ser claro quanto ao que é realmente importante e o que faz menos diferença.
- Há o perigo do *excesso de generalização*. Lembre das lições da Seção 3.4.3. Identificar uma explicação demasiadamente geral da capacidade estratégica não explica as razões subjacentes dessa capacidade. A análise SWOT, ao usar as técnicas e conceitos esclarecidos no Capítulo 2 e neste capítulo, não é um substituto de análises mais rigorosas e criteriosas.

RESUMO

- A *capacidade estratégica* está relacionada com a adequação e a conformidade com os recursos e as competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere. As capacidades estratégicas abrangem recursos e competências, que são as maneiras através das quais os recursos são usados e disponibilizados.
- Se as organizações desejam obter *vantagem competitiva*, necessitam de recursos e competências que os consumidores valorizem e que sejam difíceis de imitar pelos concorrentes (como as competências conhecidas como *competências essenciais*).
- O aprimoramento contínuo da *eficiência de custos* é uma capacidade estratégica primordial para uma organização continuar a prosperar.
- A sustentabilidade da vantagem competitiva provavelmente depende de capacidades estratégicas que podem ser *valor para os consumidores, raridade, inimitabilidade ou um fator insubstituível*.
- Em condições dinâmicas, não é assegurado que tais capacidades estratégicas permaneçam estáveis. Nessas circunstâncias, as *capacidades dinâmicas* são importantes, ou seja, a aptidão de transformar continuamente as capacidades estratégicas.
- Entre as maneiras de *diagnosticar as capacidades organizacionais* estão:
 - Analisar a *cadeia de valor* e a *rede de valor* de uma organização como base para compreender como o valor para um consumidor é criado e pode ser desenvolvido.
 - O *benchmarking* como modo de compreender o desempenho relativo das organizações e desafiar as hipóteses dos gerentes sobre o desempenho da organização.
 - A *análise SWOT* como modo de abarcar uma compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma organização enfrenta.

Leituras básicas recomendadas

- Para uma compreensão da visão baseada em recursos da empresa, um artigo inicial muito citado é o de Jay Barney: 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17 (1991), pp. 99–120.
- O conceito de capacidades dinâmicas está descrito em C.L. Wang and P.K. Ahmed, 'Dynamic Capabilities: a review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no. 1 (2007), 31–52.
- Michael Porter explica como o mapeamento do que ele chama de "sistemas de atividade" pode ser importante ao considerar a estratégia competitiva em seu artigo 'What is Strategy?', *Harvard Business Review*, November–December (1996).
- Para uma discussão crítica da uso e abuso da análise SWOT, consulte T. Hill and R. Westbrook, 'SWOT Analysis: Its Time for a Product Recall', *Long Range Planning*, vol. 30, no. 1 (1997), pp. 46–52.

Referências

1. O conceito de estratégias baseadas em recursos foi apresentado por B. Wernerfelt, 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984), pp. 171–180. Um artigo bastante citado é o de Jay Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991), pp. 99–120.
2. Gary Hamel e C. K. Prahalad foram os acadêmicos que promoveram a ideia de competências essenciais. Por exemplo: G. Hamel and C.K. Prahalad, 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3 (1990), pp. 79–91. A hipótese de desenvolvimento de estratégias de orientação a partir dos recursos e competências de uma organização é discutida em G. Hamel and C.K. Prahalad, 'Strategic intent', *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 3 (1989), pp. 63–76, e em G. Hamel and C.K. Prahalad, 'Strategy as stretch and leverage', *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 2 (1993), pp. 75–84. Veja também G. Hamel and A. Heene (eds), *Competence-based Competition*, Wiley, 1994.
3. P. Conley, *Experience Curves as a Planning Tool*, disponível como panfleto do Boston Consulting Group. Veja também A.C. Hax and N.S. Majluf, in R.G. Dyson (ed.), *Strategic Planning: Models and analytical techniques*, Wiley, 1990.
4. Os títulos usados neste capítulo são os mais empregados por autores em artigos acadêmicos sobre VBR. Há algumas menções a VRIN (*Valuable, Rare, Difficult to Imitate and Non-substitutable*), identificadas primeiramente por Jay Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991), pp. 99–120.
5. Para uma explicação completa sobre "competências rígidas", veja D. Leonard-Barton, 'Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, vol. 13 (Summer 1992), pp. 111–125.
6. O artigo mais importante sobre ambiguidade causal é o de S. Lippman and R. Rumelt, 'Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition', *Bell Journal of Economics*, vol. 13 (1982), pp. 418–438.
7. A diferença entre características e ambiguidade de articulação, bem como sua importância, está explicada em detalhes em A.W. King, and C.P. Zeithaml in 'Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox', *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 1 (2001), pp. 75–99.

8. Um artigo resumido sobre capacidades dinâmicas é o de C.L. Wang and P.K. Ahmed, 'Dynamic Capabilities: a review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no. 1 (2007), pp. 31–52.
9. Veja K.M. Eisenhardt and J.A. Martin, 'Dynamic Capabilities: What Are They?', *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 1105–1121.
10. Uma discussão exaustiva sobre o conceito da cadeia de valor e suas aplicações pode ser encontrada em M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
11. Para um exemplo mais extensivo da análise da cadeia de valor, consulte 'Understanding and using value chain analysis' by Andrew Shepherd in *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management* edited by Veronique Ambrosini, Prentice Hall, 1998.
12. Essa citação é atribuída a Lev Leviev no *Financial Times*, 14 December 2006, p. 10.
13. A importância das fontes de lucro é discutida por O. Gadish and J.L. Gilbert in 'Profit pools: a fresh look at strategy', *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 3 (May–June 1998), pp. 139–147.
14. Há anos tem sido usado o conceito de SWOT como uma relação de itens consagrada: por exemplo, S. Tilles, 'Making strategy explicit', in I. Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, 1968. Veja também o capítulo de T. Jacobs, J. Shepherd and G. Johnson's chapter sobre SWOT em V. Ambrosini (ed.), *Exploring Techniques of Strategy Analysis and Evaluation*, Prentice Hall, 1998. Para uma discussão crítica do (ab)uso de SWOT, consulte T. Hill and R. Westbrook, 'SWOT Analysis: It's time for a product recall', *Long Range Planning*, vol. 30, no. 1 (1997), pp. 46–52.

Fazendo o eBay funcionar

Jill Shepherd, Escola de Administração Segal,
Universidade Simon Fraser, Canadá

Em 2006, havia mais de 200 milhões de usuários do eBay pelo mundo. Para cerca de 750.000 pessoas, o eBay (www.ebay.com) era sua principal fonte de lucro. Sobrevivente da explosão da bolha do mercado pontocom no final dos anos 1990, o eBay representa um novo modelo de negócios graças à Internet. Qualquer que seja a estatística escolhida – do produto mais caro vendido à quantidade de leilões num único dia –, os números são impressionantes. "Este é um jeito completamente novo de fazer negócios", afirma Meg Whitman, a CEO e presidente desde 1998. "Estamos criando algo que jamais existiu antes."

O modelo de negócios do eBay

O valor no eBay é criado ao fornecer um mercado mundial virtual para compradores e vendedores e ao receber uma taxa sobre as transações quando estas são efetivadas. O modelo de negócios do eBay se baseia no papel de seus clientes: equipe de desenvolvimento do produto da organização, equipe de vendas e *marketing*, departamento de *merchandising* e departamento de segurança. Pode-se afirmar que o eBay é a primeira empresa web 2.0.

De acordo com os gerentes do eBay, é fundamental ouvir os clientes, adaptar-se ao que eles querem vender e comprar e ao modo como desejam fazer isso. Se os clientes falam, o eBay escuta. A tecnologia permite seguir cada passo de cada cliente em potencial, reunindo preciosas informações. Empresas convencionais podem gastar muito dinheiro para conhecer seus consumidores e convencê-los a dar algum *feedback*. Para o eBay esse *feedback* geralmente sai de graça e é oferecido sem que precisem pedir. Mesmo assim, algumas das mais efetivas maneiras da empresa para usar seus insumos não estão na Internet e não saem de graça. O eBay organiza grupos chamados Voz dos Consumidores, o que inclui convidar de tempos em tempos um novo grupo de dez vendedores e compradores de diferentes lugares do país para visitar os escritórios e debater a empresa em profundidade. São feitas teleconferências sobre novos recursos e políticas, por menor que sejam as mudanças envolvidas. Até oficinas e aulas são oferecidas para ensinar ao público como tirar o máximo proveito do site. Os participantes costumam dobrar suas vendas no eBay após assistir a uma aula. Outros colocam em seus próprios sites conselhos sobre como vender pelo eBay. Há boatos sobre compradores que desenvolveram programas de computador que fazem oferta nos leilões na última oportunidade. Vendedores que abandonaram o site por não conseguirem mais competir ficam conhecidos por descrever em *blogs* o que deu errado para ajudar outras pessoas.



Photo: © Claro Cortes IV/Reuters/Corbis

A empresa é comandada de dentro e de fora. O sistema do eBay tem uma fonte de controle automático de modo que compradores e vendedores se avaliem a cada transação, criando regras e normas. Tanto compradores quanto vendedores constroem reputações que são valiosas, consequentemente estimulando o próprio bom comportamento e o de outros. Vendas de produtos ilegais têm sua oferta retirada e o vendedor é invariavelmente banido.

O gerenciamento do eBay

O estilo e o passado de Meg Whitman influenciaram muito o gerenciamento do eBay. Quando entrou na empresa em 1998, o eBay era mais parecido com uma clube de *geeks* – especialmente selecionados pelo fundador, o cabeludo Pierre Omidyar – do que com uma companhia valiosa, algo que justificou a escolha de Meg por Omidyar. Ela, uma ex-consultora, desempenhou várias funções de gerenciamento sênior, incluindo a presidência de negócios para os EUA, a presidência das operações internacionais e a vice-presidência de *marketing* do consumidor. Como resultado, o eBay se transformou numa empresa guiada por dados e medidas. "Se você não pode medir, não consegue controlar", diz Meg. Ainda que no início fosse possível perceber o modo como a organização funcionava, seu tamanho atual tinha de ser medido. Gerentes de categorias, lembrando dos dias de Meg na Procter and Gamble, tinham a expectativa de passar seus dias medindo e remexendo os dados de seus próprios domínios.

Entretanto, ao contrário de seus assemelhados na Procter and Gamble, os gerentes de categorias no eBay somente podem controlar seus produtos de modo indireto. Elas não dispõem de estoques para

reorganizar quando a pasta de dente ou os sabonetes diminuem nas prateleiras dos supermercados. Eles fornecem ferramentas para vender e comprar de modo mais eficiente.

O que eles podem fazer é tentar indefinidamente obter, aos trancos e barrancos, pequenas vitórias em suas categorias – ou seja, um pequeno salto nas quantidades de sucata ou novos compradores para revistas em quadrinhos. Para isso, usam esquema de *marketing* e de *merchandising* como melhorar a apresentação dos produtos de seus usuários e dar a eles ferramentas para comprar e vender melhor.

Além dessa existência incomum, o ambiente de trabalho pode ser duro e ultracompetitivo, afirmam os ex-usuários do eBay. As mudanças costumam acontecer logo após os *slides* de uma apresentação em PowerPoint serem compartilhados e refinados ao máximo, às vezes apresentados em nível gerencial máximo e após a mudança ter sido aprovada num procedimento terminal que inclui todos os departamentos.

Foi oportuna a atualização do eBay a fim de assegurar que a tecnologia não está no comando. Até o final da década de 1990, o site foi vítima de interrupções, incluindo uma ocasião em que ficou inativo por 22 horas graças a problemas de *software* e à falta de sistemas de *back-up*. O ex-gerente-chefe de informações da Gateway Inc., Maynard Webb, que assumiu como presidente da unidade de tecnologia do eBay, rapidamente tomou a iniciativa de atualizar os sistemas. O uso de tecnologia da empresa se moderniza constantemente. Em 2005, Chris Corrado foi designado vice-presidente sênior e gerente-chefe de tecnologia. No comunicado à imprensa, o executivo-chefe de operações Maynard Webb anunciou que:

"Chris é um dos principais *experts* em plataformas de tecnologias do mundo empresarial, e estamos animados com sua vinda. O fato de conseguirmos trazer Chris para a equipe é um atestado da reputação de organização tecnológica do eBay.

Meg é uma líder que "compra" a ideia da empresa de mais de uma maneira. Tendo vendido em leilão cerca de US\$ 35.000 (R\$ 60.000) em mobiliário de sua residência de inverno no Colorado, a fim de entender a experiência de venda, ela se tornou um dos maiores vendedores dentre os funcionários da empresa e assegurou que o aprendizado a partir de sua prática foi captado pelos seus colegas executivos. Meg também é conhecida por ouvir com atenção seus subordinados e esperar que seus gerentes façam o mesmo. Com um negócio é tanto, se não mais, quanto seus clientes, qualquer movimento em falso pode causar revoltas no interior da comunidade que é o eBay.

Acima de tudo, o eBay tenta permanecer alerta e flexível. Quase todas suas novas categorias de rápido crescimento vieram do registro da atividade de vendedores locais registrados e de suas dicas no

momento oportuno. Por exemplo, após notar sua baixa venda de carros, o eBay criou em 1999 um site separado chamado eBay Motors, com recursos especiais, como inspeções e frete. Cerca de quatro anos mais tarde, o eBay espera faturar perto de US\$ 1 bilhão relativos a carros e peças, boa parte dos quais vendidos por revendedores profissionais.

A base democrática do eBay, embora facilmente adotada pelos clientes, também é capaz, no entanto, de não "pegar" tão fácil. Novos gerentes levem algum tempo para entender o espírito do negócio. "Alguns dos termos que você aprende na faculdade de administração – orientação, força, compromisso – não se aplicam", diz o ex-executivo da PepsiCo Inc., William C. Cobb, atual presidente do eBay da América do Norte, com a experiência em restaurantes e na PepsiCo. "Chegamos até aqui ouvindo, nos adaptando, nos capacitando".

Competição e cooperação

Enquanto a Internet se tornou uma arena mais competitiva, o eBay não permaneceu parado. Em 2005, comprou a Skype – a organização de telefonia por Internet (www.skype.com) –, numa negociação cercada de comentários na imprensa por conta do valor de US\$ 2,6 bilhões. Com a Skype, o eBay afirma que pode criar um mecanismo de comércio eletrônico sem igual, indicando a aquisição, em 2002, do sistema de pagamento *on-line* PayPal (www.paypal.com), que estimulou o negócio naquela época. Os três se beneficiam dos chamados efeitos de rede – quanto mais membros, mas valiosa a empresa – e o eBay deve se tornar um líder mundial em gerenciar efeitos de rede.

Em 2006, a empresa também anunciou um acordo com o Google. O eBay é um dos maiores anunciantes do Google – o qual, por sua vez, foi atraído pelos clientes da Skype e seus anúncios "click-to-call". Esse acordo foi posterior ao eBay assinar um contrato de publicidade com o Yahoo!, o que fez algumas pessoas pensarem que as duas empresas estavam se aliando contra o domínio do Google. Mas no interconectado mundo da Internet, definir competição e cooperação é uma nova modalidade. O eBay também estabeleceu uma parceria entre o portal chinês Baidu Inc. e o eBay EachNet. O Baidu promove o PayPal Beibao como método de pagamento preferencial em seu portal, enquanto o EachNet usa o Baidu como sistema de busca exclusivo. O desenvolvimento de uma barra de ferramentas com as duas marcas está definida para sacramentar a parceria. Assim, enquanto no Ocidente o Yahoo! e o eBay são parceiros contra o Google, no Oriente o Yahoo! é um rival.

Apesar de ser um fenômeno de leilões pela Internet, o eBay não se sai igualmente bem no Oriente e no Ocidente. Saiu do Japão, sofre em Taiwan e corre atrás de um rival na China. Na Coreia, o GMarket, que pertence em parte ao Yahoo!, tem mais ou

menos o mesmo tamanho que o eBay nos leilões pela Internet. O Gmarket dá menos importância aos leilões abertos do que o eBay, embora atualmente o eBay tenha o eBay express, em que novos produtos de vários vendedores podem ser comprados numa transação também garantida pelo apoio ao cliente, como um *chat* ao vivo. *Marketing* inovador, que anima a experiência dos compradores e ajuda os vendedores a melhorar seu desempenho, é talvez outro modo pelo qual o GMarket se diferencia do eBay – o próprio GMarket já tem imitadores.

Uma vez uma empresa web 2.0, sempre uma empresa web 2.0? Embora as novidades não tenham suscitado muitas reações durante seu anúncio num eBay Live Session, o eBay criou, em 2006, o eBay Wiki (www.ebaywiki.com), hospedado pela Jotspot, que permite às pessoas contribuir com seu conhecimento sobre o eBay para outras por meio de *blogs* do eBay (blogs.ebay.com). No

entanto, o eBay sempre teve certa relação com comunidades, então talvez consiga chamar a atenção na hora certa.

Questões

- 1 Analise a capacidade estratégica do eBay utilizando a(s) estrutura(s) de análise deste capítulo.
- 2 Quais capacidades nunca deram ao eBay vantagem competitiva? Por quê?
- 3 Com os conceitos de sustentabilidade e capacidades dinâmicas, como você administraria esta capacidade (criar novos recursos e competências, investir/vender outras, ampliar outras), a partir de:
 - a) novas empresas entrando no mercado?
 - b) a natureza mutável do eBay?