

PRO 3483 Gestão Estratégica da Produção

Conhecendo a organização para gerar vantagem competitiva

(leitura sugerida: Capítulo 4 do livro texto)

“Se você se conhece e ao
inimigo, não precisa temer o
resultado de uma centena de
combates”.

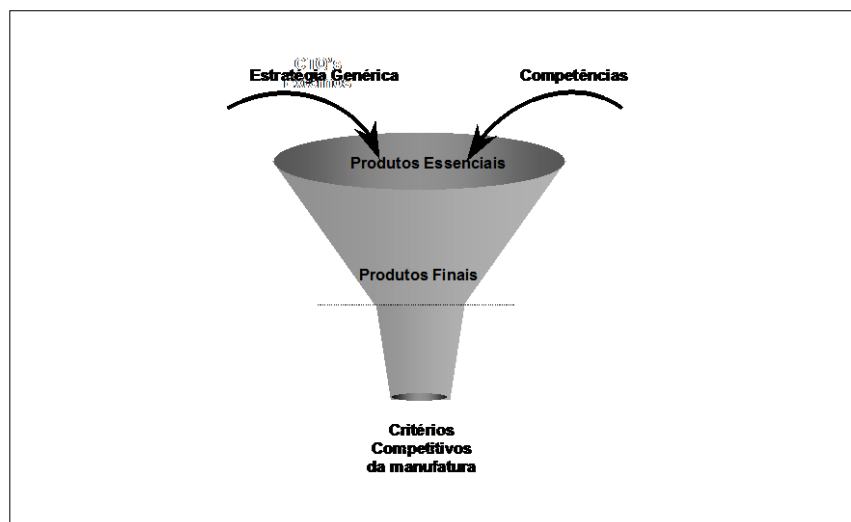
Sun Tzu

Auto-conhecimento

- Quais são as competências essenciais da empresa?
- Qual é sua estratégia competitiva genérica?
- Quais são os critérios competitivos?

Alinhando a Empresa

(Carvalho & Laurindo, 2003)



Cenário: início dos anos 90

- Na década de 80 as empresas japonesas foram o grande destaque no setor de gestão empresarial.
- Para Prahalad & Hamel, tal sucesso deveu-se ao foco no desenvolvimento de *competências essenciais (core competences)*.

Construindo Competências

(Prahalad & Hamel, 1990)

Para construir competências essenciais é preciso fundir uma ampla rede de habilidades de produção e tecnológicas em competências que capacitem negócios individuais a se adaptar rapidamente a novas oportunidades, gerando vantagem competitiva para a corporação.

Árvore de Competências

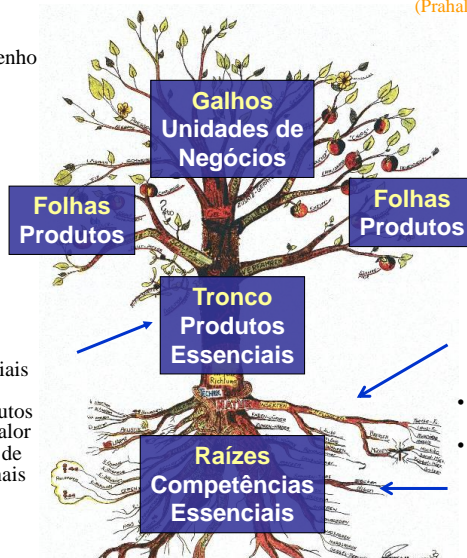
(Pralhalad & Hamel, 1990)

A corporação diversificada é como uma grande árvore, em que o tronco e os galhos maiores são os produtos essenciais (*core product*), os galhos menores são as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. As raízes são as competências essenciais (*core competences*), que têm por função distribuir nutrientes e proporcionar estabilidade para a árvore.

Árvore de Competências

(Pralhalad e Hamel, 1990)

- *Market Share* e desempenho
- Preço / desempenho
- Estrutura de Custos
- Qualidade dos produtos

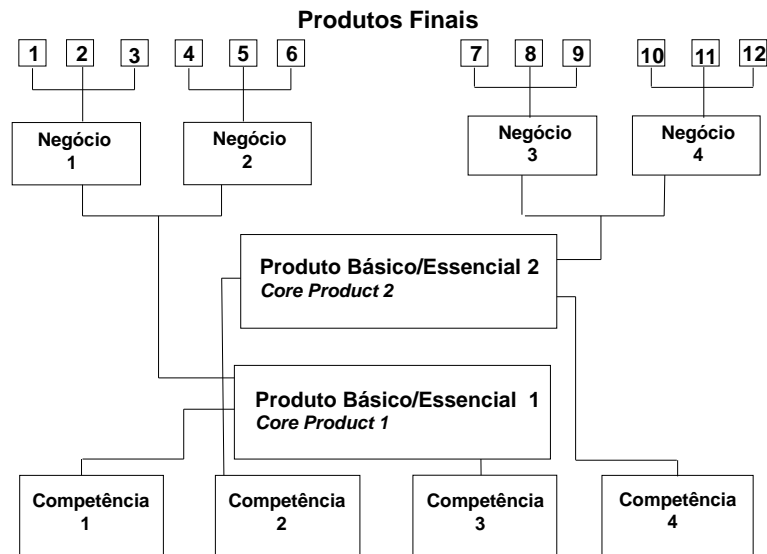


- Materialização das competências essenciais
- É o *link* entre as competências e produtos finais—gerador de valor
- Componentes-chave de diversos produtos finais

- Aprendizado coletivo
- Variedade de tecnologias
- Características produtivas

- Possibilita renovação, sustentação, estabilidade
- Comprometimento de trabalho, foco de atenção supra fronteiras organizacionais — integração de recursos espalhados na organização

Árvore de Competências



Competências Essenciais-Exemplo

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Matsushita possui 45% do mercado na manufatura de componentes-chave para VCR (*core product*), enquanto a participação de suas marcas nos produtos finais (Panasonic, JVC) resume-se à 20% do mercado.
- Outro produto essencial da Matsushita é o compressor, com 40% do mercado no mundo inteiro, enquanto sua participação em ar condicionado e refrigeradores é bem pequena.

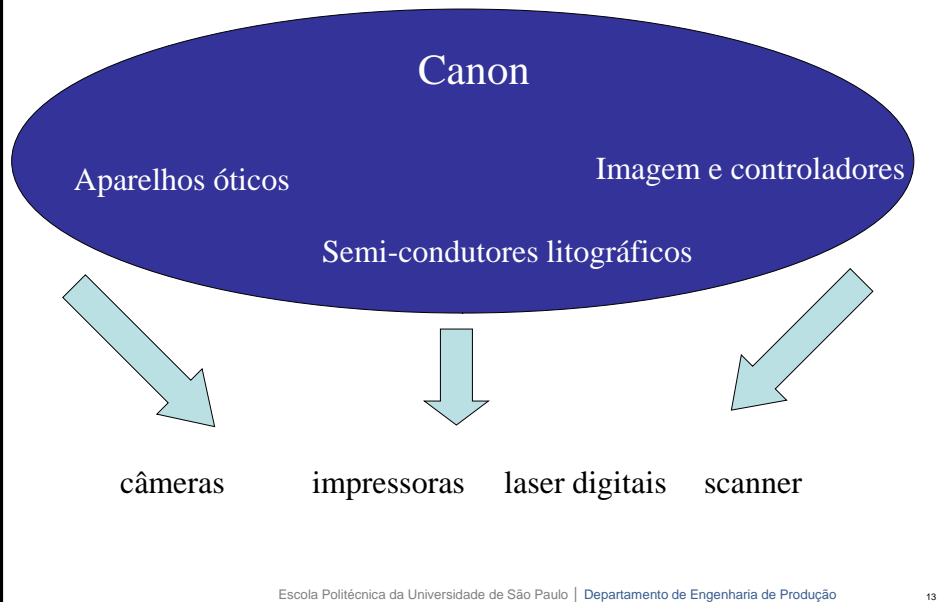
Competências Essenciais

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Competências Essenciais (*Core competences*) são diferentes de bens físicos: não diminuem com seu uso; pelo contrário, são aumentadas a medida em que são utilizadas;
- Por isso, precisam ser usadas, cuidadas para que não desapareçam.
- São fruto do aprendizado coletivo

Competências Essenciais: Exemplos

Empresa	Competência Essencial	Produtos
Philips	aparelhos de leitura óptica (<i>laser disc</i>)	telecomunicações e semicondutores, eletrônica de consumo
Citigroup	sistema de operações que o permitia acompanhar os mercados mundiais 24 horas por dia	Serviços financeiros
Honda	motores e mecanismos propulsores	automóveis, motocicletas, cortadores de grama e geradores



Funções das *core competences*

- Integram uma gama de produtos a poucas estratégias;
- Possibilitam a corporação a atuar em negócios diferentes (mas conectados pelas *core competences*) e aumentar seu *market-share*.
- Integração de diversos negócios dentro da corporação, funcionando como a “cola” que os une.
- São também as impulsionadoras do desenvolvimento de novos negócios.

Competências - Competitividade

- Curto prazo: atributos de preço/desempenho dos produtos existentes
- No longo prazo, a competitividade dependerá da habilidade em construir, a um custo mais baixo e mais rapidamente, as *core competences* que possibilitarão produtos não antecipados
- Fonte de vantagem: habilidade gerencial em consolidar, ao longo de toda Corporação, habilidades tecnológicas e de produção em competências que possibilitarão negócios individuais em se adaptar rapidamente a oportunidades

Em direção às *core competences*

- O primeiro passo para a empresa trabalhar com o conceito de *core competence* é definir a empresa e seus mercados, ou seja, articular uma ***intenção estratégica***
 - Exemplo: NEC e sua exploração da convergência de computadores e comunicações

Caracterizando Competências da Firma

(Hafeeza et al., 2007)

- Para se tornar uma competência, uma capacidade deve ser única no mercado e coletiva em sua natureza

Competências – testes

(Prahalad & Hamel, 1990)

- Primeiro teste: acesso potencial a uma grande variedade de mercados (Ex: Casio e *displays*)
- Segundo teste: trás uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final. (Ex: Honda e motores)
- Terceiro teste: é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

É difícil construir uma liderança mundial baseadas em mais de 5 ou 6 competências essenciais!

Competências Essenciais (*Core Competencies*)

Como distinguir as competências essenciais das demais?

CRIAÇÃO DE VALOR	Uma competência essencial deve trazer uma contribuição diferenciada na criação de valor para o cliente/consumidor
DIFERENCIAÇÃO ENTRE COMPETIDORES	Uma competência essencial deve ser única entre os competidores e de difícil imitação
APLICABILIDADE A DISTINTOS PRODUTOS/MERCADOS	Uma competência essencial não deve ser relacionada a um produto específico; ela tem que prover condições para o desenvolvimento de novos negócios

(Hamel & Prahalad, *Competing for the future*)

Em direção às *core competencies*

- Quanto tempo a empresa pode dominar o seu negócio se não controlar esta *competência essencial* em questão?
- Que oportunidades futuras podem ser perdidas sem esta *competência essencial* ?
- Esta *competência essencial* possibilita acesso a múltiplos mercados?
- Quais os benefícios aos consumidores relacionados a esta *competência essencial* ?

Competências

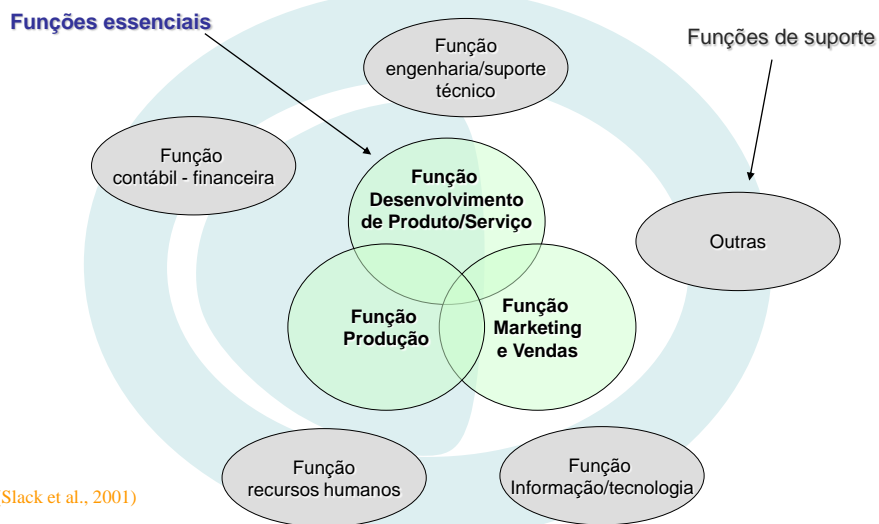
Competência vem do latim - *competere*.

Com = conjunto + *petere*= esforço.

Identificar qual é o *conjunto de esforços* (competências) que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável é vital no contexto estratégico

Como identificar a Estrutura de Competências numa empresa?

Funções Essenciais e Funções de Apoio



Competências Essenciais (Classificação)

WOODWARD (1965)	HAMEL (1994)	FLEURY E FLEURY (2000/2004)
MANUFACTURING	INTEGRITY RELATED COMPETENCES	PRODUÇÃO E OPERAÇÕES
PRODUCT DEVELOPMENT	FUNCTIONALLY RELATED COMPETENCES	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
MARKETING	MARKET ACCESS COMPETENCES	VENDAS E MARKETING

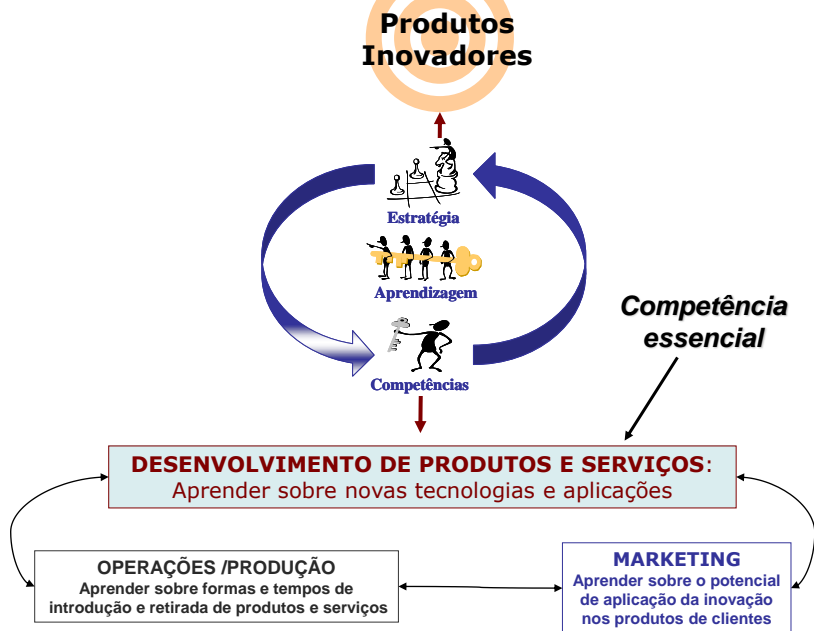
Tipos de Estratégia baseadas em Competências (*Competence-based Competition*)

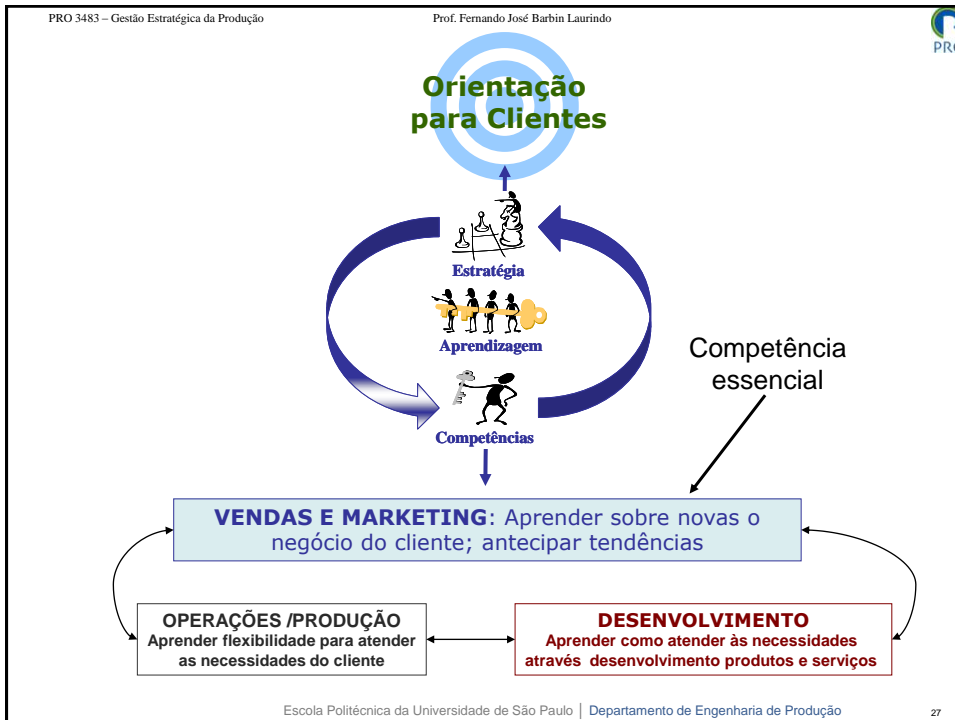
- *Orientação para o cliente*
 - desenvolvimento de soluções para o cliente
- *Excelência Operacional*
 - produção em escala de produtos padronizados que otimizam a relação qualidade/preço
- *Produtos inovadores*
 - inovações radicais
 - *breakthrough*

Excelência Operacional



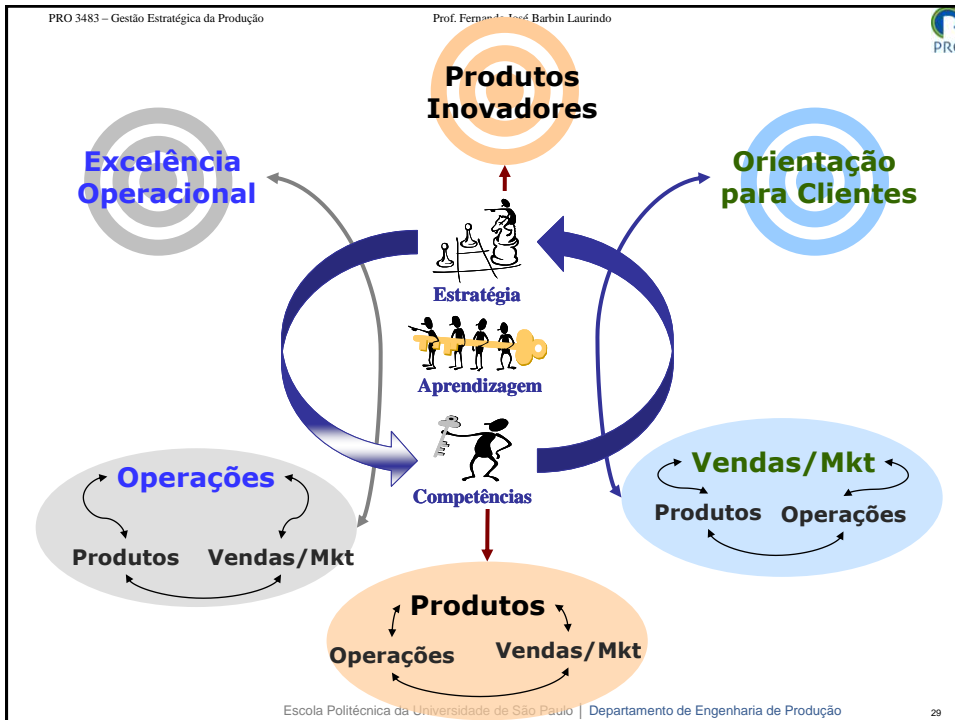
Produtos Inovadores





Estratégia – Competências

Tipos de Estratégia	Produtos/Mercados	Desempenho Financeiro
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos padronizados • Altos volumes • Otimização da relação preço / qualidade para o consumidor 	Lucratividade é função de escala e margem por produto
Inovação em Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos que obsoletam, substituem, os produtos em uso no mercado 	Lucratividade é função das margens obtidas no período de introdução do produto (novidade)
Orientação para Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços desenvolvidos de acordo com as necessidades de um grupo de clientes 	Lucratividade é função do "prêmio" pago pelo cliente por atendimento diferenciado.

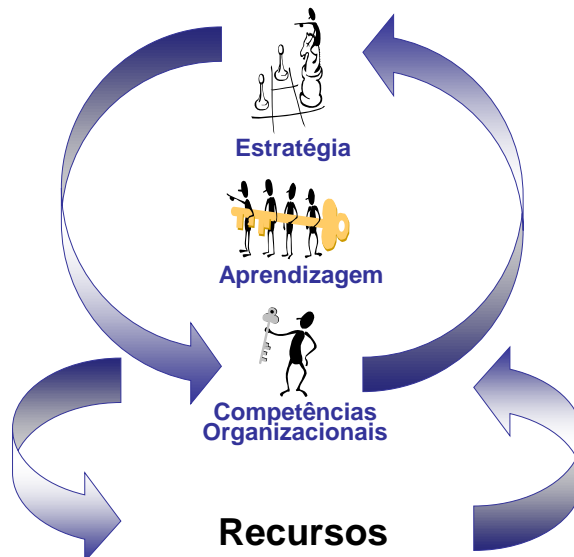


Estratégia empresarial	Competência na função (essenciais)			Exemplos
	Operações	Produto	Marketing	
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa	Toyota, Flextronics
Produtos Inovadores	Scale up e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação	Apple
Orientação para o cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing de Relacionamento	IBM

Como analisar o perfil de competências?

- 1) Para o entendimento da estrutura de competências da sua empresa, focalize inicialmente nas funções básicas (P&D, Marketing, Produção)
- 2) Identifique qual é a que cria diferencial competitivo e procure entendê-la em maior detalhe
Critérios:
 - a que mais contribui para a formação do lucro
 - a que os clientes percebem como diferenciadora
- 3) Faça uma análise do encadeamento das competências/funções organizacionais para entender as interdependências
- 4) Reveja as diretrizes de posicionamento estratégico

Estratégia – Competências – Recursos



(Fleury e Fleury, 1999)

O que é Competência?

(Prahalad e Hamel, 1990)

“Competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”

Recursos da Empresa

- Financeiros
- Físicos (instalações, equipamentos)
- Organizacionais (cultura forte, sistemas administrativos)
- Intangíveis públicos (imagem, marca)
- Intangíveis privados (*know how, know why*)
- **Recursos Humanos (competências)**

(Fleury e Fleury, 1999)

RBV – Resource Based View

(Furrer, 2008) (Lado et al., 2006)

- Premissas:
 - a heterogeneidade empresarial,
 - a dificuldade em copiar os recursos de cada empresa
 - a capacidade de promover vantagens estratégicas e um desempenho superior.
- Foca na relação entre recursos da empresa e o desempenho da empresa,
- Definição tradicional de estratégia: a empresa deve escolher a estratégia que faça o melhor uso de seus recursos e capacidades para atingir retornos acima do considerado normal

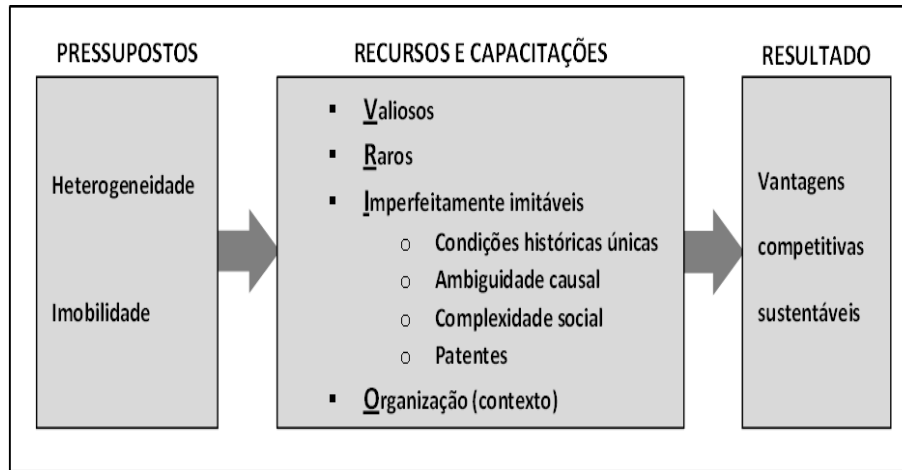
Visão baseada em recursos: origem e definições

(Furrer, 2008) (Carmeli, 2004)

- A Visão Baseada em Recursos considera o conjunto de recursos e competências únicos de uma empresa sua maior fonte de vantagem competitiva.
- Para esta linha de pensamento, uma empresa pode ser vista como um pacote de recursos, necessários para a execução de seus objetivos (Penrose, 1959).
- Recursos correntes da empresa: ativos ligados quase permanente à empresa, tais como marca, domínio de tecnologia desenvolvida internamente, capital, pessoal qualificado, equipamentos, contratos comerciais, processos eficientes, etc. (Kor and Mahoney, 2000; Wernerfelt, 1984).
- Recursos dão sustentação às competências essenciais.

Visão baseada em recursos: Modelo VRIO

(Barney, 1991)



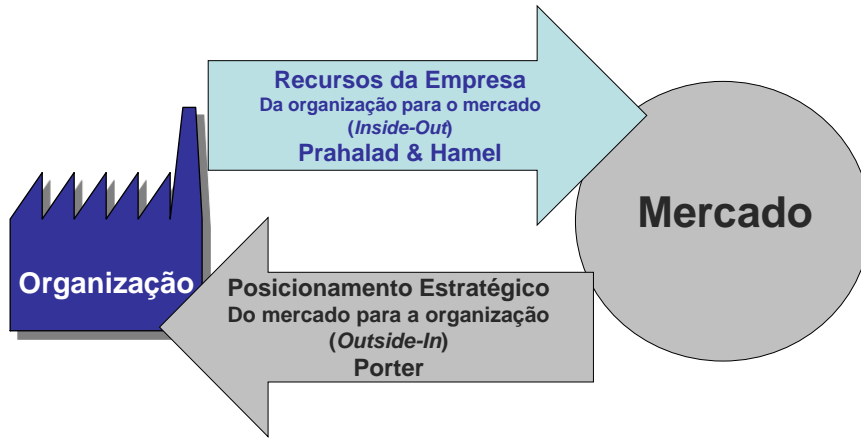
(Slide elaborado pelo doutorando George Felipe Bond Jager)

A fonte da vantagem competitiva

(Stevens, 2007)

- Para Porter, as vantagens competitivas podem ser analisadas através de uma estrutura como a SWOT.
- Assim, as vantagens competitivas derivam da habilidade da empresa de alavancar seus pontos fortes internos para responder às oportunidades externas, enquanto resguarda seus pontos fracos internos e evita as ameaças externas.
- **A visão baseada em recursos enfoca na posse de recursos superiores como a fonte de vantagem competitiva sustentável** (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Fontes de Vantagem Competitiva



(Fleury e Fleury, 1999)

Estratégia Competitiva Genérica

Vantagem Competitiva

(Porter, 1987)



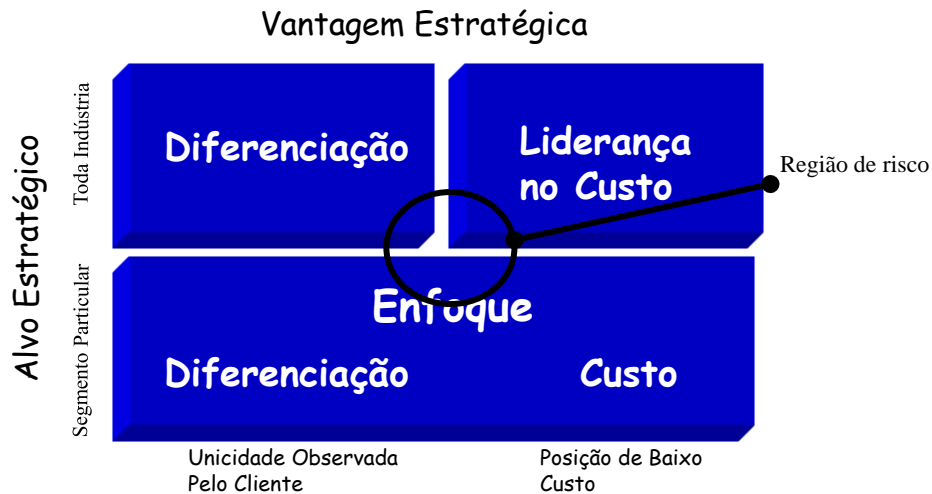
Escopo Competitivo

(Porter, 1987)



Estratégias Competitivas Genéricas

(Porter, 1987)



Estratégias Competitivas Genéricas

(Porter, 1987)

☺ Vantagem competitiva com liderança em custo

☺ Vantagem competitiva com diferenciação

☺ Vantagem competitiva como enfoque

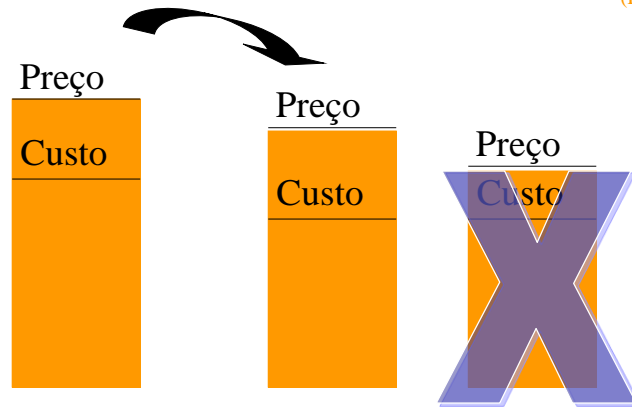
- enfoque no custo
- enfoque na diferenciação

☹ Buscar mais de uma Estratégia Genérica

- sucesso em condições peculiares
- riscos de se tornar “meio-termo”

Estratégia Genérica - Custo

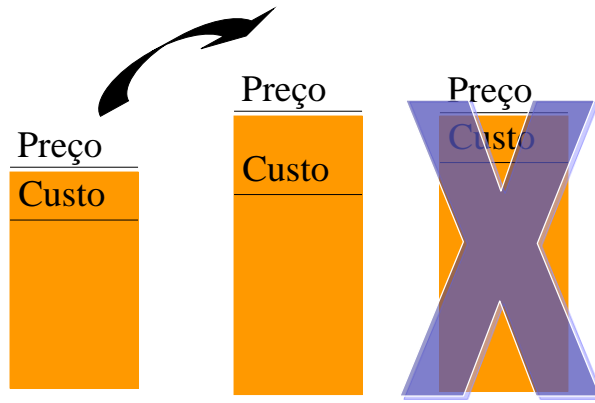
(Porter, 1987)



Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital e acesso ao capital • Boa Engenharia de Processo • Projeto p/manufatura • Baixo custo de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle rígidos e freqüentes; • Incentivos baseados em metas quantitativas

Estratégia Genérica - Diferenciação



Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidade de Marketing •Boa Engenharia de Produto •Tino Criativo •Capacidade de Pesquisa •Reputação de líder em qualidade ou tecnologia •Tradição na Indústria •Cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> •Coordenação entre funções •incentivos subjetivos •Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

Estratégias Genéricas - Requisitos

Estratégia	Recursos&Habilidades	Requisitos Organizacionais
------------	----------------------	----------------------------

Enfoque	•Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular	•Combinação das anteriores dirigidas para a meta estratégica em particular
---------	--	--

Críticas: *Commodity Trap*

Estratégias Genéricas

- Baixo Custo
- Alta Qualidade/
Diferenciação

Erros de interpretação:

- Proposição ou-ou
- Estratégia de diferenciação se aplica a empresas pequenas e especializadas atuando em segmentos ou nichos de mercado
- Grandes empresas deveriam então adotar a estratégia de baixo custo

(Deschamps;Nayak,1995)

Críticas: Estratégias Híbridas

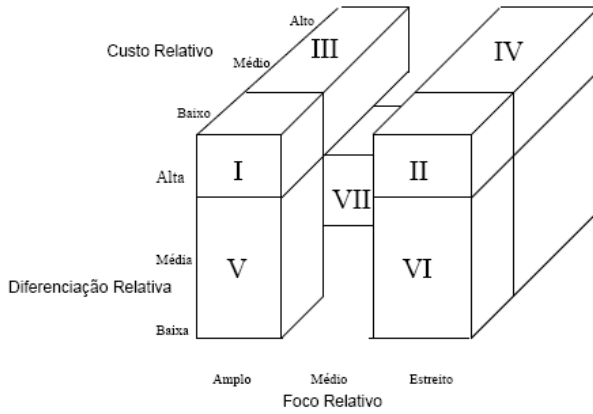
- “Por meio da popularização da idéia que a diferenciação e a liderança de custo são normalmente incompatíveis, o trabalho de Porter contribuiu para desorientar ambos: gerentes e pesquisadores” (Hill, 1998: p. 402) .
- A diferenciação pode ser um caminho para o alcance da posição de baixo custo e, como geralmente não há uma única posição de baixo custo, uma empresa pode ter a sua vantagem competitiva baseada na simultaneidade e em diferenciação e baixo custo.

Críticas: Estratégias Híbridas

- A evolução das **técnicas produtivas**, em particular o desenvolvimento de **tecnologias produtivas flexíveis** (*Flexible Manufacturing Technology*), fez a escolha entre as estratégias de liderança de custo e de diferenciação menos evidente (Hill & Jones, 1998).
- **Estratégia híbrida** combinando alguns **aspectos da diferenciação com eficiência de custos**, tem vantagens. Esta posição evita o risco de **superespecialização** enquanto confere à empresa o benefício de múltiplas habilidades e sinergias entre as demais posições (Miller, 1992).

Visão Tridimensional

(Miller & Dess, 1993)



- I - Diferenciação e Baixo Custo em escopo Amplo
- II- Diferenciação e Baixo Custo em escopo Estreito
- III- Diferenciação em escopo Amplo
- IV- Diferenciação em escopo Estreito
- V- Baixo Custo em escopo Amplo
- VI- Baixo Custo em escopo Estreito
- VII- Meio- termo

Estratégia Competitiva

