

## 28ª Aula – Pauta

- Análise SWOT
- Escola de Posicionamento
- *Resource Based View*
- O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva
- *Core Competences*
- Debates Acadêmicos
- *Blue Ocean Strategy*



## Análise SWOT





## Análise SWOT



Uma ferramenta estratégica bastante simples e muito utilizada no início do desenvolvimento de Estratégias é a Análise SWOT.

Por um lado, ela procura por Oportunidades e Ameaças vindas de fora da organização. São fatores ligados ao tempo futuro. Esse aspecto mercadológico a deixa próxima da Escola de Posicionamento.

Mas ela também procura pelos pontos fortes e fracos intrínsecos à organização, o que a deixa com um pé também nos Estudos Organizacionais. São fatores ligados ao tempo presente.



## SWOT ANALYSIS



Exercício – Análise SWOT – Centro Esportivo Highly Brill

## Estudos de Estratégia

Procuram explicar, através de diferentes abordagens, quais são as causas do bom ou do mau desempenho das organizações, que provocam resultados tão diversos como a ocorrência de lucros extraordinários ou o seu fechamento.

Nas aulas passadas, vimos duas vertentes bastante influentes:

- Teoria dos Custos de Transação
- Teoria da Dependência de Recursos

Agora veremos duas escolas antagônicas.

## Rivalidade Teórica



Escola de Posicionamento  
(foco no lado externo da empresa)

X

Correntes originadas a partir de Estudos Organizacionais  
(foco nas características internas das empresas)



## Escola de Posicionamento



## Escola de Posicionamento (anos 1980)

- Origem remonta à Economia, mais precisamente na *Industrial Organization* (IO), que envolve assuntos que já vimos, como Microeconomia, interdependências e Teoria de Jogos.
- Explica as vantagens competitivas das empresas pelo seu posicionamento frente às demais empresas presentes em seu setor.
- Busca da criação de barreiras que impeçam a entrada de novas empresas em um determinado mercado.

## Michael Porter

Expoente da Escola de Posicionamento, desenvolveu teorias de grande repercussão, como a das Cinco Forças (1979), que busca definir os fatores mais importantes da Estratégia.



“A empresa deve buscar, e não evitar, as pressões e os desafios.” (Michael Porter)

Sugestão para casa – leitura:

<https://www.empreenderegerir.com.br/2022/09/michael-porter-o-pai-da-estrategia-competitiva.html>

## As Cinco Forças de Porter



## Rivalidade entre os Concorrentes

Fatores mais impactantes:

- Número de concorrentes
  - Repartição de quotas de mercado
  - Taxa de crescimento da indústria
  - Diversidade de concorrentes
  - Complexidade e assimetria informacional
- 
- A group of business professionals in formal attire are running on a red athletic track. They are captured in a dynamic, forward-leaning pose, suggesting a race or a competitive effort. The background shows a clear blue sky and some greenery.
- Grau de diferenciação dos produtos
  - Barreiras à saída

## Poder de Barganha dos Clientes

Fatores mais impactantes:

- Preço da compra total
- Segmentos de mercado
- Comportamento do cliente
- Informação que o comprador tem sobre o produto
- Dimensão dos clientes comparada com a sua
- Capacidade de integração do cliente a montante (ou seja, de se verticalizar e passar a produzir aquilo que sua empresa vende para ele)
- Capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão e afetar a evolução dos preços



## Poder de Barganha dos Fornecedores

Fatores mais impactantes:

- Fornecedores podem se recusar a trabalhar com a empresa
- Fornecedores podem cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos
- Grau de diferenciação
- Custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto. Há espaço para redução de preços?
- Ter somente um fornecedor para a empresa pode ser um ponto fraco, caso o fornecedor venha a falir
- Ameaça de integração a jusante (ou seja, de se verticalizar e passar a produzir aquilo que sua empresa produz)



## Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

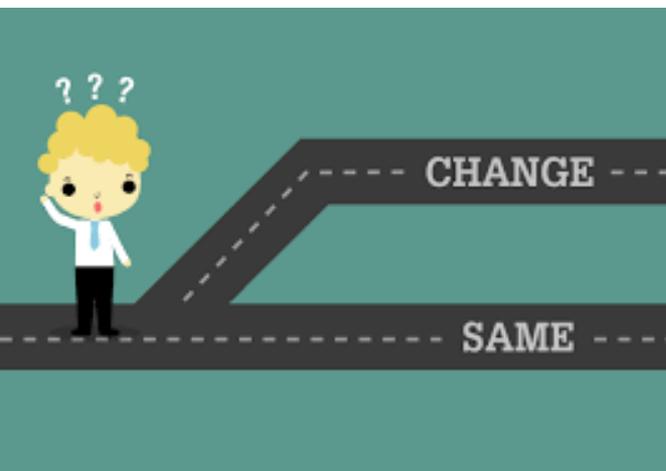
Perda de rentabilidade provocada por empresas que entram no mercado e conseguem uma fatia de um setor e seus recursos.

O fator mais impactante corresponde à existência ou não de barreiras de entrada que dificultam para um novo concorrente "roubar" os melhores clientes. Exemplos:

- Patentes e direitos
- Acesso aos canais de distribuição
- Exigências de capital
- Políticas governamentais
- Marca
- Vantagens absolutas de custo, como economia de escala
- Custos de transição da sua empresa para uma nova



## Ameaça de Produtos Substitutos



Produtos (bens e serviços) que desempenham funções equivalentes ou parecidas às da sua empresa e que podem reduzir as suas fontes de riqueza.

Os fatores mais impactantes correspondem às perspectivas de custo e lucro da sua empresa, dos atuais concorrentes, dos provedores de bens substitutos e de clientes, tanto no curto como no longo prazo:

- Inclinação do cliente para realizar mudanças e seu poder de barganha
- Relação custo-benefício do seu produto e do produto substituto e margem para redução de custos de cada um
- Nível de diferenciação do produto
- Qualidade do produto



## *Resource Based View*



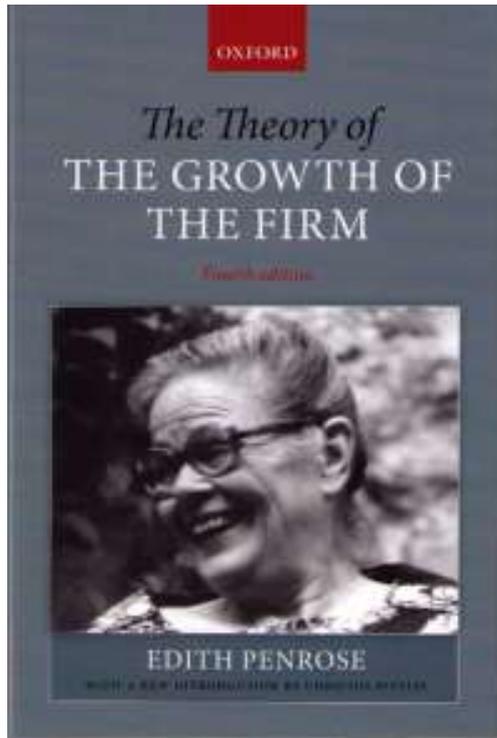


## Estudos Organizacionais

Edith Penrose (1914 – 1996) – considerada precursora dos Estudos Organizacionais.

Na obra *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), ela desenvolveu a ideia central de que a lucratividade e o crescimento das empresas devem ser compreendidos pela posse e desenvolvimento de recursos únicos.

Essa formulação é o ponto central da *Resource Based View* (RBV).



## A RBV por Birger Wernerfelt

Em “*A Resource-based View of the Firm*” (1984), analisa a questão da variedade de recursos que compõem uma empresa e defende a existência de barreiras de recursos que permitem a obtenção de resultados extraordinários. Exemplos:

- capacidade de produção (quanto mais uma empresa produz, teoricamente mais ela afasta novos competidores devido aos retornos de escala menores para estes);
- fidelização de clientes;
- experiência adquirida;
- liderança tecnológica.



## Matriz Recurso-Produto de Wernerfelt

Uma empresa pode escolher a melhor sequência de entrada em novos mercados e investimentos em novos recursos, em função de sinergias existentes com os atuais recursos e produtos.

Wernerfelt usa uma matriz para explicar algumas estratégias desenvolvidas na época, como o caso das empresas japonesas que se capacitaram para fabricar semicondutores antes de entrarem no futuro mercado de computadores pessoais.

Resource \ Market	Mass Assembly	Consumer Marketing	III	IV	Electronics Technology
Chips	X				X
Stereosets	X	X			
C		X		X	
Computers			X		X

## Estratégia segundo Wernerfelt

Para Wernerfelt, a lucratividade da firma pode cair quando ela tiver apenas um fornecedor para um determinado recurso de que ela necessite, ou ainda aparecerem recursos substitutos para um recurso que só ela detinha (até aqui, está alinhado com as outras escolas, como Custos de Transação, Dependência de Recursos e mesmo Posicionamento).

Muitos recursos podem ser usados em diversos produtos.

A combinação entre os recursos protegidos por barreiras e os demais ativos pode trazer uma vantagem competitiva sustentável.

Estratégia busca um balanço entre a exploração de seus recursos atuais e o desenvolvimento de novos recursos e capacidades.

## Jay Barney

No artigo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991), defende que as principais fontes de vantagem competitiva das empresas são recursos que são:

- valiosos para o seu negócio;
- raros;
- imperfeitamente substituíveis;
- não imitáveis pelos concorrentes.

Barney classifica os recursos em:

- Capital Físico - imóveis, equipamentos, matérias-primas;
- Capital Humano - formação, treinamento, inteligência e relacionamentos de gerentes e funcionários;
- Capital Organizacional - relações formais (hierárquicas) e informais, sistemas de planejamento e controle, relacionamento com outras organizações.



## Formulações Importantes da *Resource Based View* (RBV)

As firmas são heterogêneas em termos de recursos e capacidades.

Essas diferenças costumam ser duradouras porque não se desenvolvem novas capacidades rapidamente.

Alguns ativos não são comercializáveis.

Com relação aos ativos comercializáveis, espera-se que as empresas paguem por eles um preço proporcional aos resultados trazidos por eles, de forma a anular os eventuais ganhos que existiriam com eles.

# Introdução à Economia e à Administração 2024

## Estratégia Proposta pela *Resource Based View* (RBV)

Primeiro deve-se identificar os seus recursos valiosos, raros e impossíveis de serem imitados ou substituídos com perfeição.

Em seguida deve-se analisar como eles podem ser melhor aproveitados.



Finalmente, decide-se em que mercado atuar.

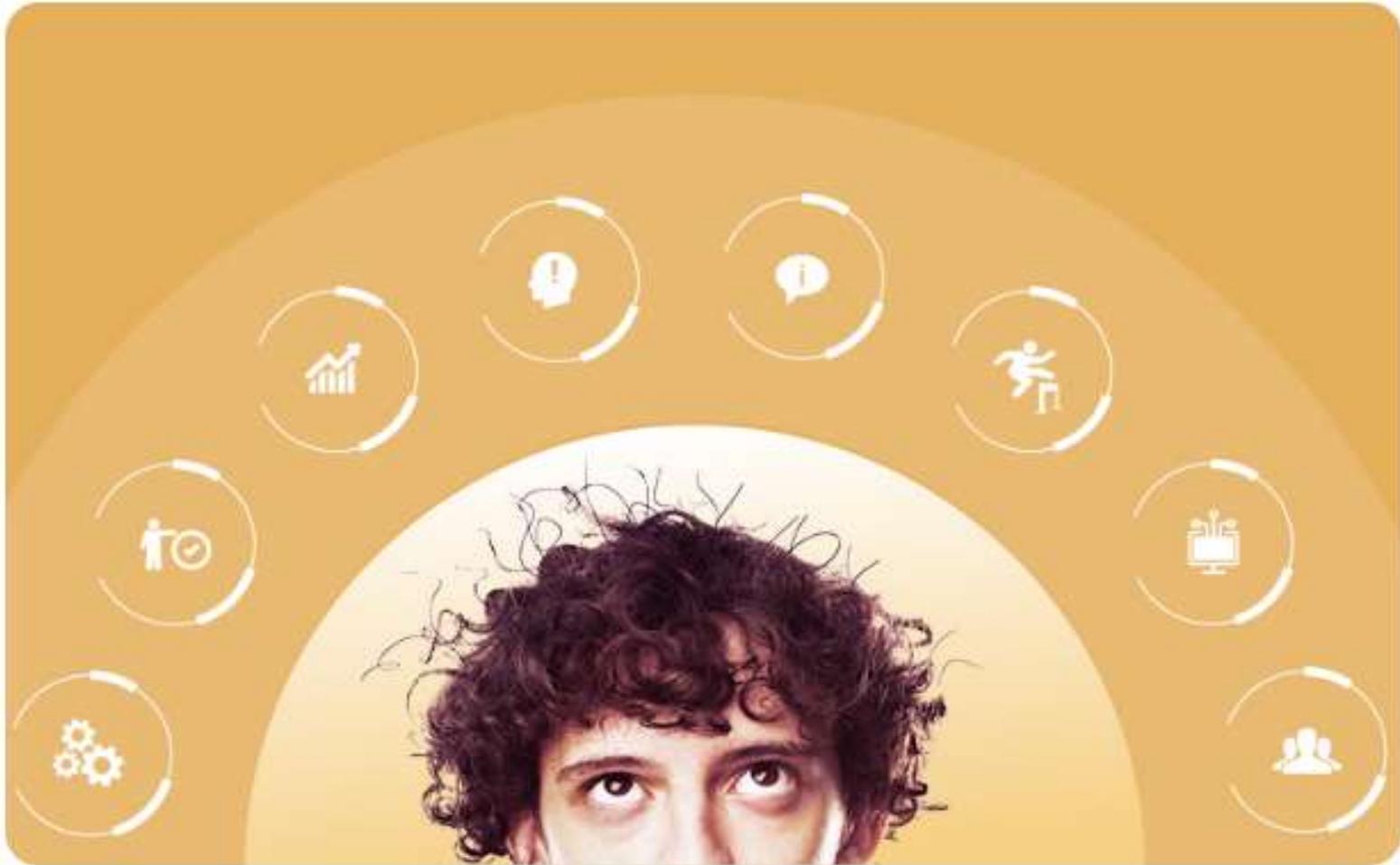
De uma forma geral, os estudos da RBV buscam os recursos que trazem vantagens competitivas duradouras e como ampliar essas vantagens.



# Introdução à Economia e à Administração 2024



## O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva



## Tipos de Conhecimento

Conhecimento explícito (codificado)

X

Conhecimento tácito (não codificado)

“Nós podemos saber mais do que podemos dizer” (Polanyi, 1966).

- Conhecimento tácito: saber como fazer as coisas (*know-how*)
- Conhecimento explícito: saber sobre (*know-about*) fatos e teorias (Grant, 1996).

O conhecimento tácito é ligado ao indivíduo e é muito difícil, senão impossível, de ser articulado, só podendo ser aprendido através de observação e prática (Eisenhardt e Santos, 2002).

## O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva

As organizações aprendem e sabem mais do que aquilo que aparece nos seus documentos.

O conhecimento não só é transferido, como também é criado, e pode ser classificado como:

- informação, que pode ser integralmente transmitida e representada por padrões como diagramas; e
- know-how, que é um conjunto de habilidades acumuladas de forma a permitir que uma tarefa seja executada de maneira fácil e eficiente, como uma receita.

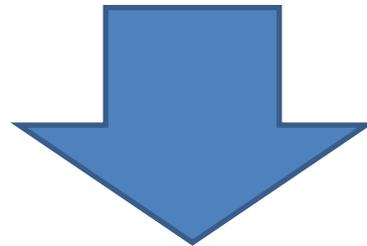
Sugestão para casa – Video sobre Conhecimento Organizacional:

<https://www.youtube.com/watch?v=v3VCFuxz0l8>

## O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva

Nem todo conhecimento pode ser codificado. A dificuldade de se transferir e de se imitar conhecimento faz com que haja uma persistência na diferença entre as capacidades das empresas (Kogut e Zander, 1992).

Mas isso também afeta as empresas internamente. Para crescer, elas precisam que mais pessoas estejam preparadas para exercer seus trabalhos, e a aprendizagem é lenta.



A velocidade de transmissão de conhecimento condiciona o ritmo de crescimento de uma organização.

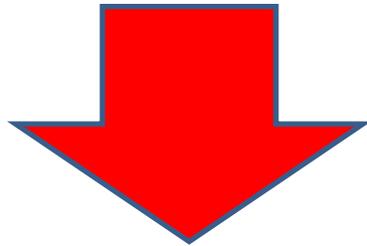


# Introdução à Economia e à Administração 2024

## O Dilema: Crescimento X Retenção de Conhecimento

Para crescer mais rapidamente, as empresas desenvolvem processos que facilitam a transferência de conhecimento:

- Atividades são estudadas e decodificadas minuciosamente.
- Treinamentos, documentos e outros meios são usados para permitir a replicação das atividades por um maior número de pessoas.



Isso facilita a imitação por outras empresas e coloca em risco as vantagens adquiridas ao longo do tempo, e, portanto, o próprio crescimento almejado.

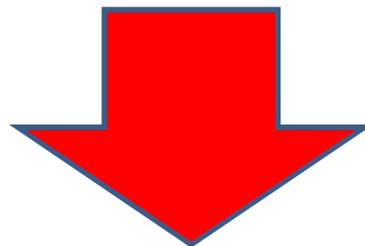


## O Dilema: Crescimento X Retenção de Conhecimento

Da mesma forma, a pressão por competir no curto prazo pode levar a uma terceirização de atividades para se atingir resultados mais rapidamente.



Isso pode ser contraproducente se implicar no desvio de recursos que poderiam ser investidos no desenvolvimento de novas capacidades da empresa.



Necessidade de haver um compromisso entre a sobrevivência no curto prazo e o desenvolvimento de capacidades que poderão ser essenciais no futuro.

## O Dilema: Crescimento X Retenção de Conhecimento

Na mesma linha, o uso de computadores ajuda na velocidade do crescimento, porém limita o conhecimento transmitido ao que pode ser codificado dentro dos limites tecnológicos dos computadores.

A utilização de programas criados por outros pode criar dependência do conhecimento de outras empresas, e impedir que uma empresa se diferencie das demais.



“Em um ambiente onde não há barreiras para conter a imitação, pequenas diferenças na eficiência podem gerar variações significativas na lucratividade.” (Kogut e Zander, 1992)



## Visão Moderna de Competência

Competência – conjunto de padrões necessários para o bom desempenho da atividade profissional.

Capacidade da pessoa executar uma ação ou dar conta de uma responsabilidade para alcançar os efeitos pretendidos.

Exemplos: Competência Técnica, Competência Organizacional, Competência Comunicativa, Competência Social, ...

### O que compõe uma Competência?

- Conhecimentos – saberes e bases tecnológicas
- Habilidades – saber-fazer, relacionado à prática do trabalho
- Atitudes – saber-ser, inerentes a um trabalho ético e de qualidade

## Visão Moderna de Competência

Competência inclui saber lidar com:

- Dinamismo do conhecimento
- Inovação
- Criatividade
- Flexibilidade
- Percepção de relações
- Trabalho em equipe
- Mudanças ambientais
- Mobilização e articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes

Com o objetivo de se resolver problemas e enfrentar situações de trabalho em um determinado contexto sociocultural.

## *Core Competences*



GARY HAMEL



CK PRAHALAD

Em artigo escrito em 1990, Prahalad e Hamel mostraram que a japonesa NEC havia percebido, com uma antecedência de vários anos, que seu sucesso dependeria em construir determinadas capacidades que fossem importantes para atender aos mercados do futuro.

A essas competências eles chamaram de *Core Competences*.

Isso seria mais importante do que se preocupar com o posicionamento nos mercados de então, uma vez que naquele momento não se sabia exatamente como seriam os produtos que apareceriam no futuro.

## *Core Competences*

Segundo Prahalad e Hamel, no longo prazo a competitividade é decorrente do sucesso de se construir, a um custo menor e a uma velocidade maior que os concorrentes, as capacidades essenciais para gerar novos produtos, muitos deles difíceis de serem previstos com antecedência.

O desenvolvimento de *Core Competences* vai muito além de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento.

As *Core Competences* refletem o aprendizado coletivo da organização e a coordenação de diferentes habilidades de produção e correntes tecnológicas, tudo feito com muita comunicação, envolvimento e um profundo compromisso de se trabalhar através das divisões organizacionais.

## Considerações sobre *Core Competences*

Pela sua complexidade, uma *Core Competence* é difícil de ser imitada por outras empresas.

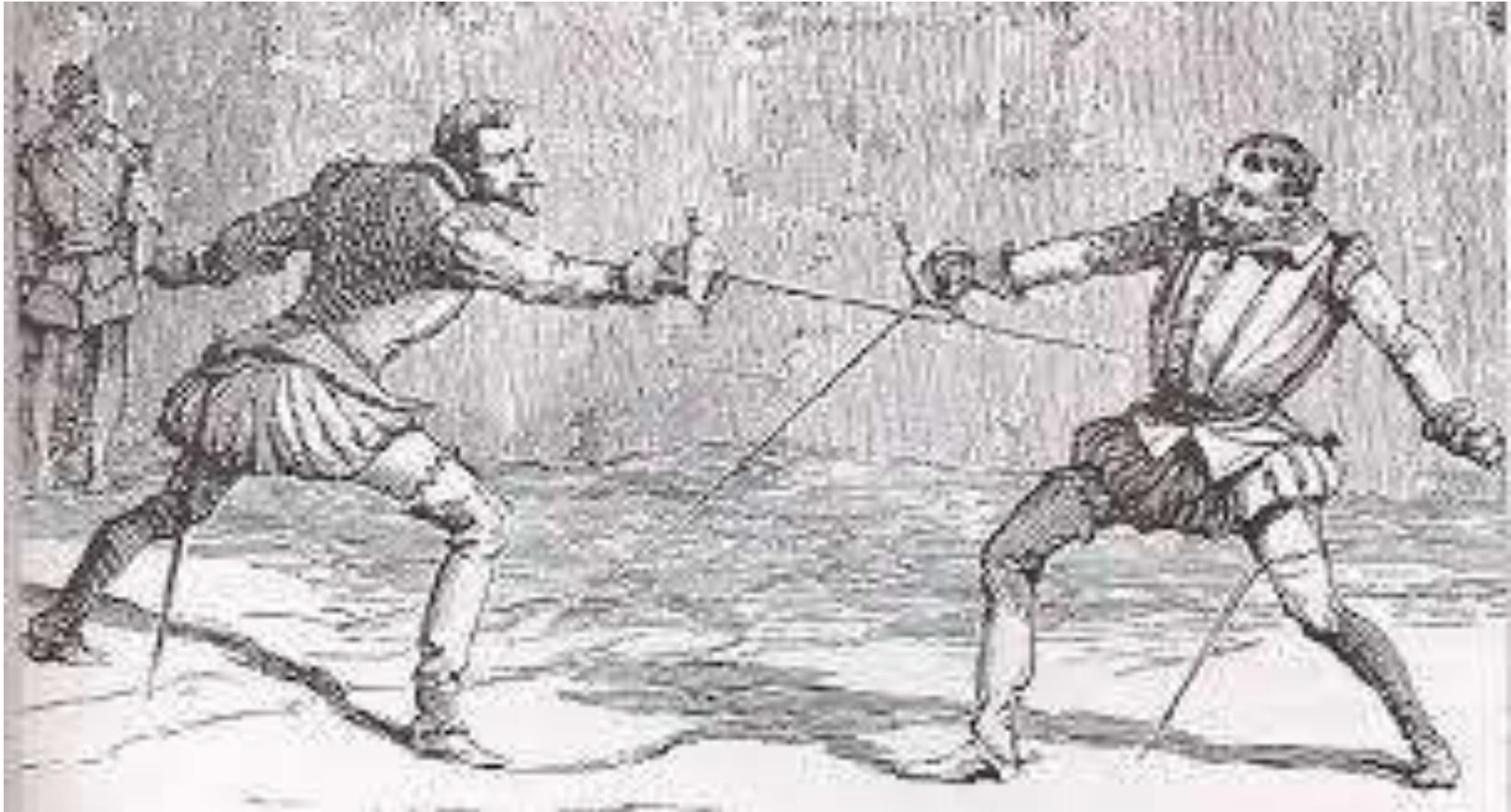
As *Core Competences* se materializam em *Core Products*, que trazem benefícios diferenciados aos clientes.

Difícilmente as empresas têm mais do que 6 *Core Competences*, e sua construção pode durar uma ou mais décadas, envolvendo uma visão de médio e longo prazo.

Algumas competências podem ser internalizadas por meio de parcerias ou de aquisições. Por outro lado, terceirizações devem ser vistas com cuidado para que não se sacrifiquem capacidades que poderiam sustentar uma liderança no futuro.



## Debates Acadêmicos



## Troca de Farpas entre IO e RBV

Defensores da maior importância das características internas das empresas afirmam que a *Industrial Organization* se baseia em uma visão estática de mundo e que não apresenta evidências empíricas relevantes para suas premissas.

Defensores da visão de que a estratégia deve começar pelo lado do posicionamento dizem que a RBV baseia-se em uma **tautologia**, uma vez que não define com clareza quais os recursos que trazem as vantagens competitivas das empresas, e que tampouco está adequada às mudanças de mercados.

## Debate Acadêmico entre IO e RBV

Nesse debate, também há os que defendem a utilidade e complementaridade de todas as abordagens em Estratégia.

Em um artigo em 1999, Mintzberg e Lampel defenderam que o tipo de empresa e sua situação tornam mais conveniente a utilização dos preceitos de uma determinada escola de Estratégia.

Há evidências de que as empresas mais valiosas do mundo da Tecnologia experimentaram um grande crescimento inicial priorizando o seu posicionamento no Mercado, de forma a ocupar espaços no Mercado Global. Passada essa fase de crescimento vertiginoso, passaram a dar mais atenção a seus recursos para buscar novos campos de rápido crescimento.



Notícia Principal do Site do Jornal O Estado de S. Paulo  
(edição de 21 de maio de 2022)



**RECEITA FEDERAL**  
Imposto de Renda:  
como saber se cai na  
malha fina?



**ATENÇÃO**  
Inscrições para o  
Enem se encerram  
neste sábado



**EVOLUÇÃO TÁTICA**  
Como o futebol  
mudou nos últimos  
30 anos



**PALADAR**  
As dez melhores  
pizzas de São Paulo;  
confira ranking

Economia

## Startups freiam gastos e cortam pessoal após período de bonança

Companhias fizeram centenas de demissões e cortaram mimos a funcionários e parceiros; aposta é de que novo cenário de austeridade veio para ficar

- 'Momento é de fazer o básico', diz fundador do QuintoAndar

## O que é Estratégia, segundo Porter

Estudos referentes a Recursos dizem respeito à Gestão e à Eficácia Operacional das empresas e não à Estratégia.

Estratégia = Ser Diferente → Escolher o que fazer ou não.

Estratégia é a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

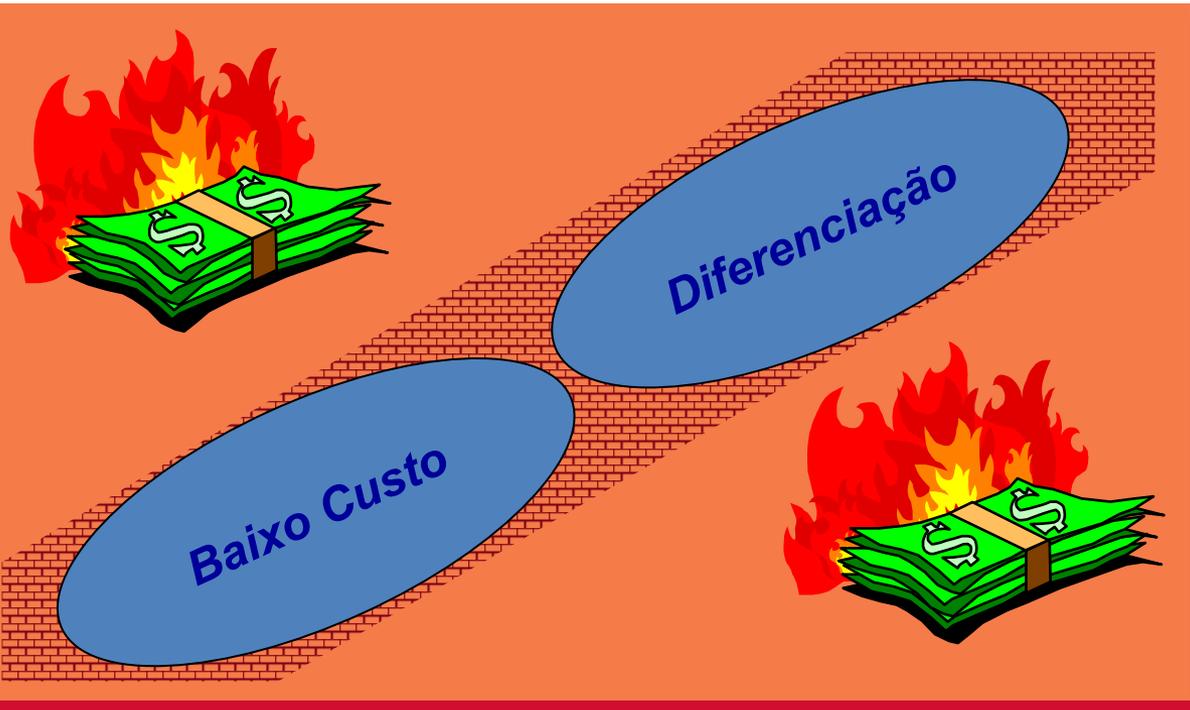
Estratégia significa fazer escolhas que têm como ponto central os produtos ou serviços oferecidos pela empresa no mercado.

Eficácia Operacional leva a nivelamento e no Longo Prazo, os ganhos ficam com Clientes e Fornecedores.

## O que é Estratégia, segundo Porter

Primazia das suas Cinco Forças como pedra angular da Estratégia.

Estratégias Genéricas: Liderança em Custos, Diferenciação ou Foco em um Nicho.



Posicionamento por Segmentos:

- Produtos ou Serviços.
- Clientes (por Necessidade).
- Acesso.

## O que é Estratégia, segundo Porter

Em empresas competitivas, pode ser ilusório explicar o sucesso especificando forças individuais, competências centrais ou recursos essenciais.

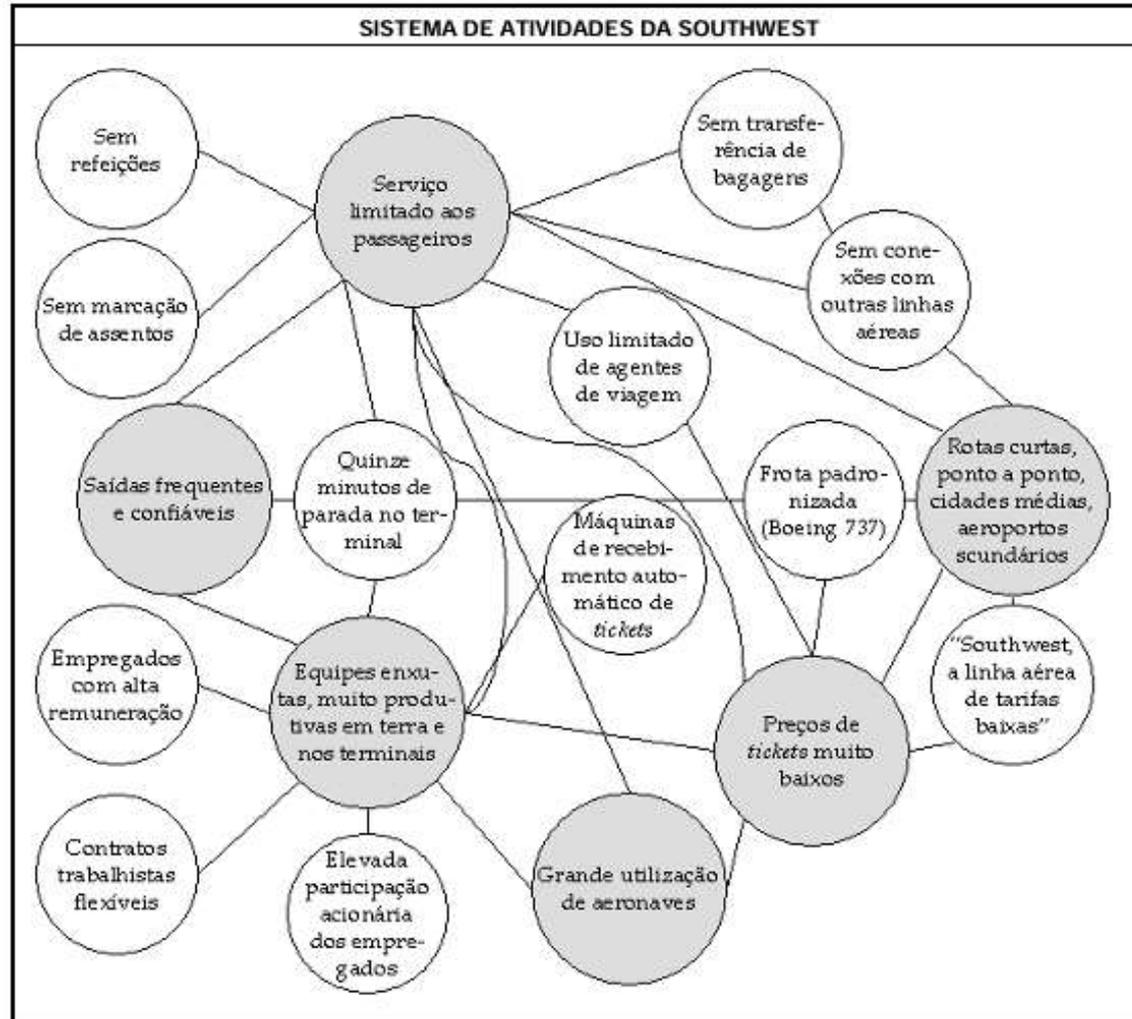


O sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem muitas coisas (não apenas algumas) e integrá-las muito bem.

A estratégia requer disciplina constante e comunicação clara.

**Just don't expect it to roar**

## A Visão de Porter





LICEU PASTEUR  
Liceu Franco-Brasileiro de São Paulo

# Introdução à Economia e à Administração 2024



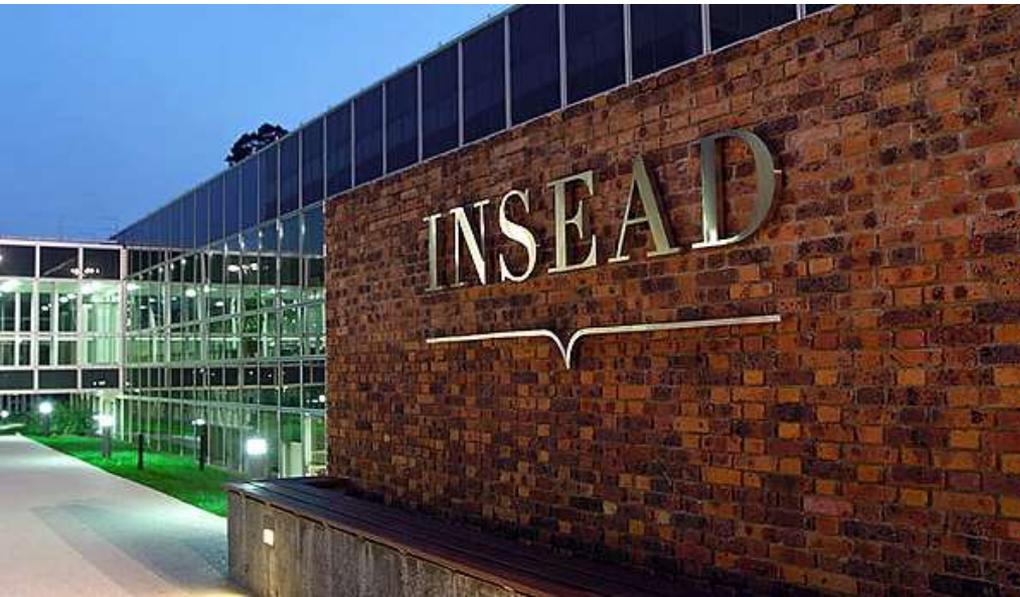
## *Blue Ocean Strategy*



## Estratégia do Oceano Azul

Livro de 2005 que alcançou grande repercussão no mundo inteiro ao ensinar como investir em mercados inexplorados, de forma a tornar a concorrência irrelevante.

Foi escrito por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, representantes do *The Blue Ocean Strategy Institute*, localizado na INSEAD



(*Institut Européen d'Administration des Affaires*), escola de negócios associada à Universidade Sorbonne.

## *Blue Ocean Strategy*

Estratégia que busca simultaneamente diferenciação e baixo custo.

Baseada em estudos realizados em cerca de 150 decisões estratégicas tomadas em 30 mercados ao longo de mais de 100 anos.

Traz uma série de metodologias e procedimentos que podem ser sistematizados tanto por quem está entrando em um mercado como por quem já está em um mercado.

Toda a sua organização e material são apresentados de uma maneira visual fácil de ser compreendida, de forma a facilitar sua comunicação e adoção por toda uma organização.

# Introdução à Economia e à Administração 2024

O que é um Oceano Vermelho? E um Oceano Azul?

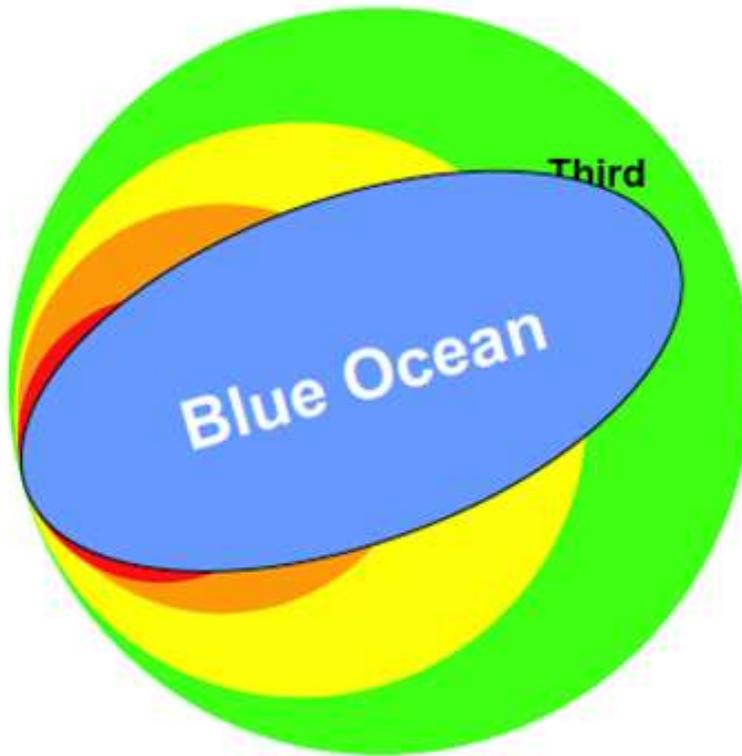
## Red Ocean Strategy

- Compete in existing market space
- Beat the competition
- Exploit existing demand
- Make the value-cost trade off
- Align strategy choice of differentiation or low cost

## Blue Ocean Strategy

- Create uncontested market space
- Make the competition irrelevant
- Create & capture new demand
- Break the value- cost trade off
- Simultaneous pursuit strategy of differentiation and low cost

## Indo Além da Demanda Atual e Captando o Maior Número Possível de Clientes



- ◆ **First Tier:** “Soon-to-be” non-customers who are on the edge of your market, waiting to jump ship
- ◆ **Second Tier:** “Refusing non-customers who consciously choose against your market.
- ◆ **Third Tier:** “Unexplored” non customers who are in markets distant from yours.

## 6 Princípios da *Blue Ocean Strategy*

### Formulation Principles

1. Reach beyond existing demand
2. Reconstruct market boundaries
3. Focus on the big picture, not the numbers
4. Get the strategic sequence right

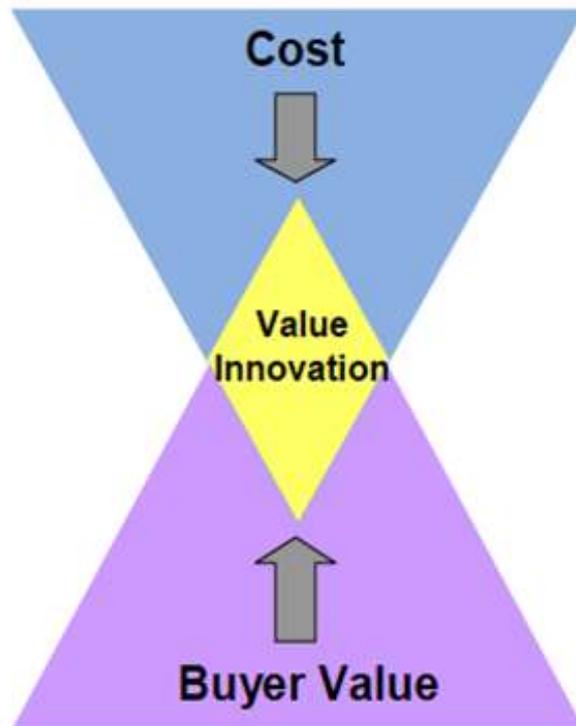
### Execution Principles

5. Overcome key organizational hurdles
6. Build execution into strategy



## Inovação de Valor – A Pedra Angular da *Blue Ocean Strategy*

- ◆ Value innovation places equal emphasis on value and innovation.
- ◆ Value innovation is a new way of thinking about and executing strategy that results in the creation of a blue ocean.
- ◆ The creation of blue oceans is about driving costs down while simultaneously driving value up for buyers.



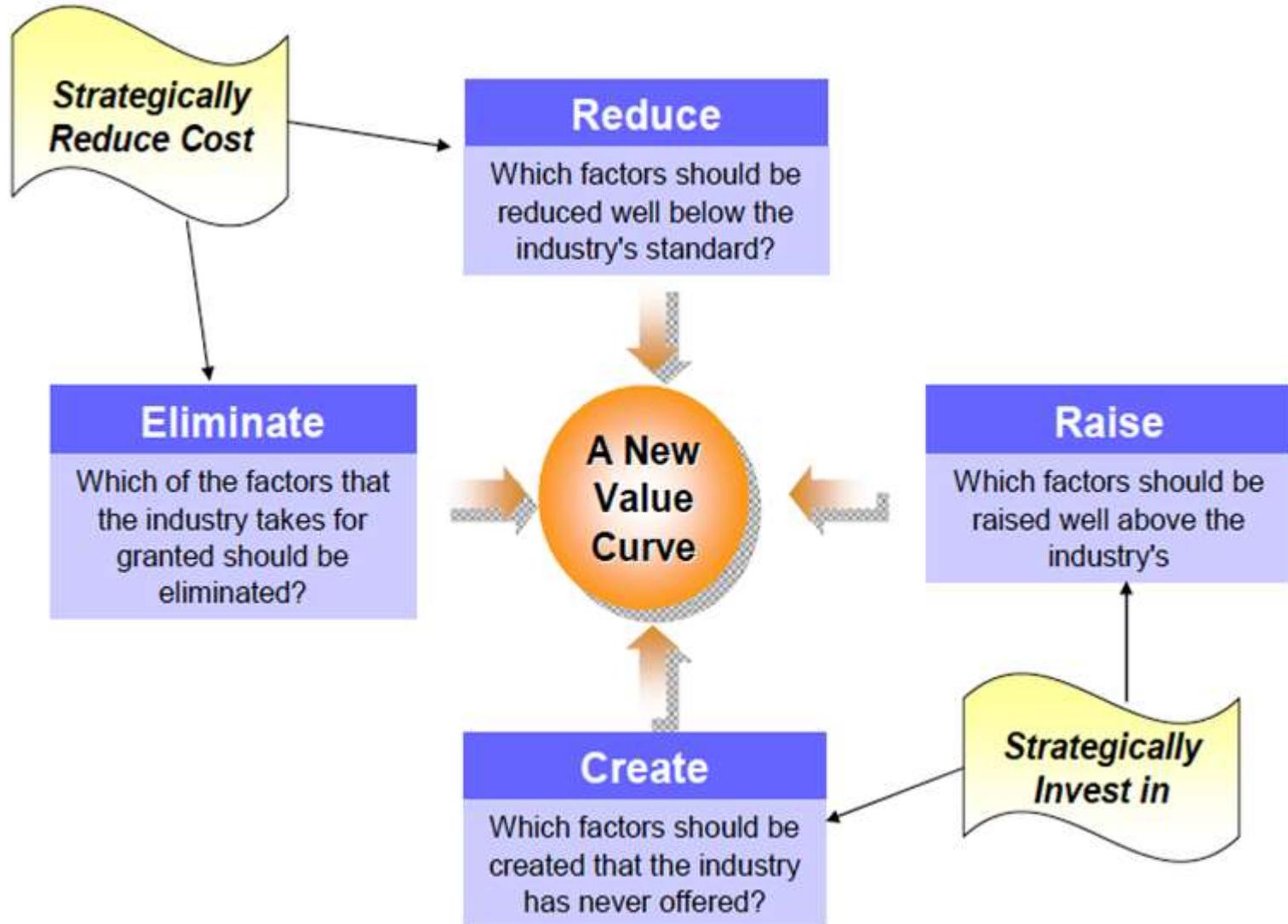
**Cost Saving – Eliminate & Reduce Competing Factors**

**Buyer Value Lifted – Raise & Create New Elements**



# Introdução à Economia e à Administração 2024

A *Blue Ocean Strategy* está Estruturada em 4 Ações

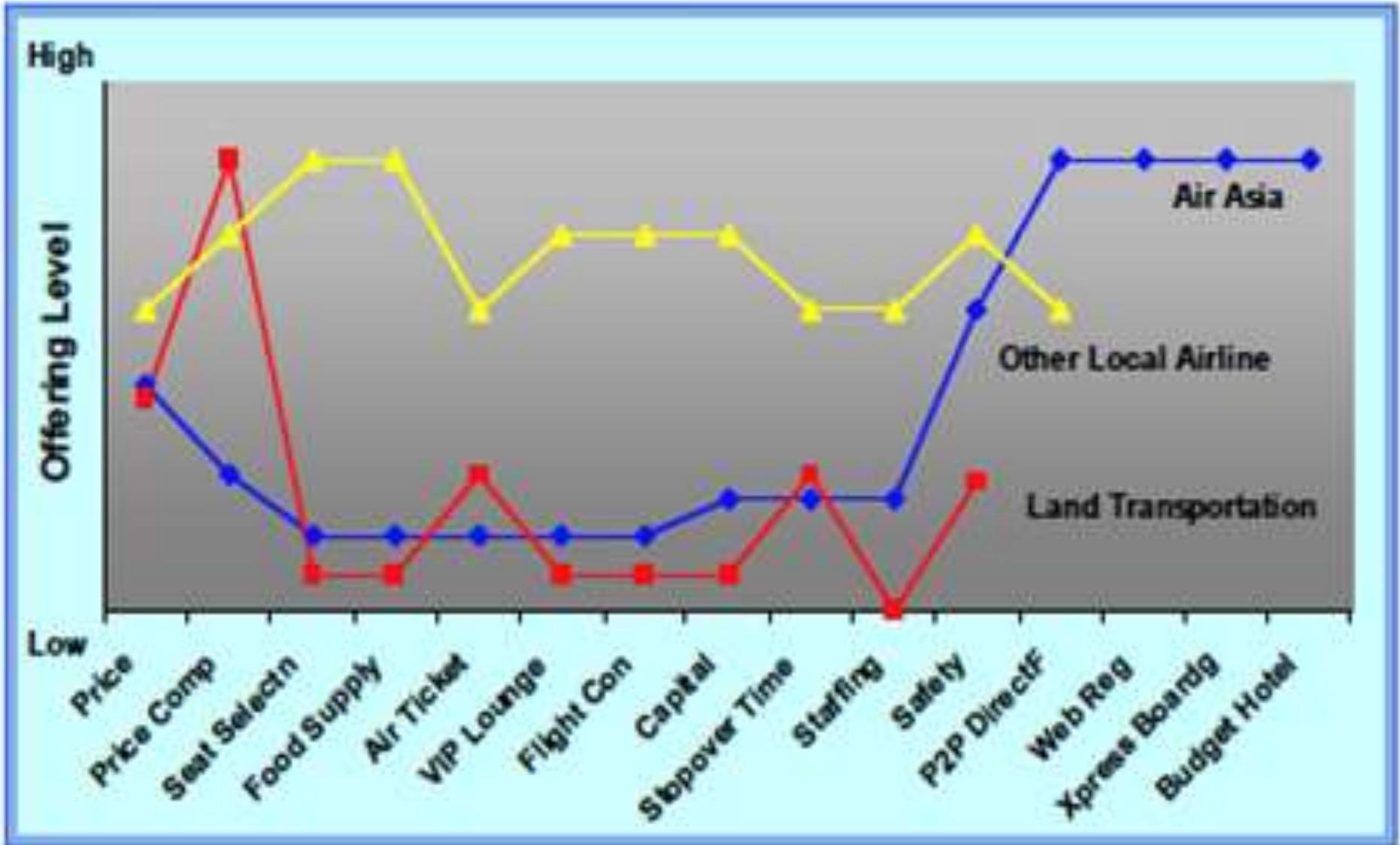


## Exemplo: Air Asia – Tela Estratégica





## Curvas de Valor – Air Asia X Concorrência

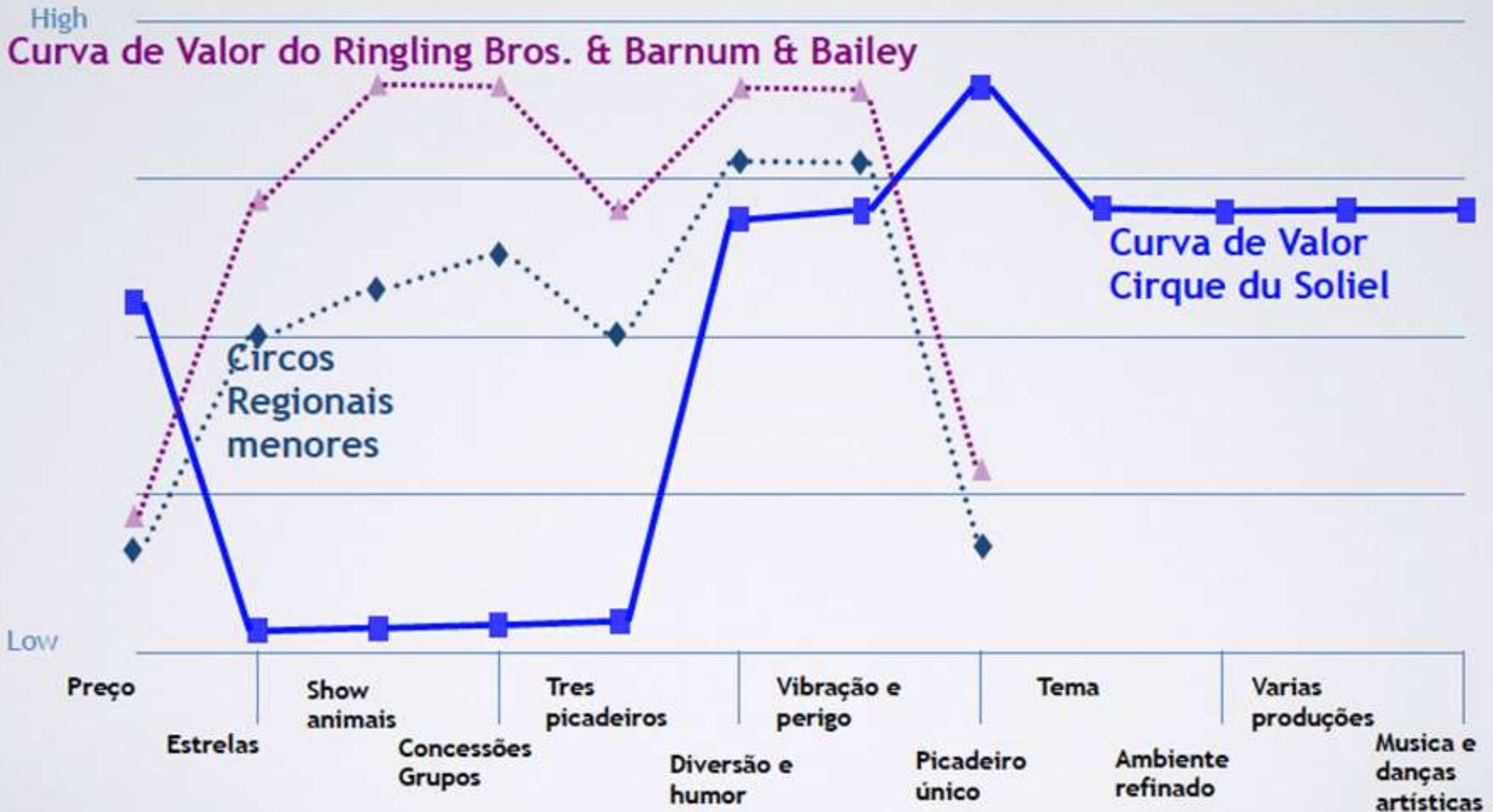




## Outro Exemplo: Cirque du Soleil



## Curvas de Valor – Cirque du Soleil X Concorrência





# Introdução à Economia e à Administração 2024



Chegando ao Final do Curso...



## Crítica à Teoria Clássica – Teoria Evolucionista

Ao contrário dos pressupostos básicos da Microeconomia, cada empresa evolui de acordo com um padrão que lhe é próprio.

Há diferenças entre as empresas, como suas características operacionais e estoque de capital.

Essas diferenças fazem com que umas empresas tenham mais lucros que outras, e, portanto, mais capacidade de reinvestimento.

Isso provoca a expansão de umas empresas e a retração de outras, criando assim um cenário dinâmico na economia.

## Destruição Criativa

O que funciona hoje não necessariamente irá funcionar amanhã.

Empresas podem ser vítimas de seu próprio sucesso.

“As empresas também buscam por alternativas ao seu padrão de comportamento passado e empreendem esforços de inovação, com os quais elas podem alterar o ambiente em que estão inseridas.”  
(Schumpeter, 1934).

