

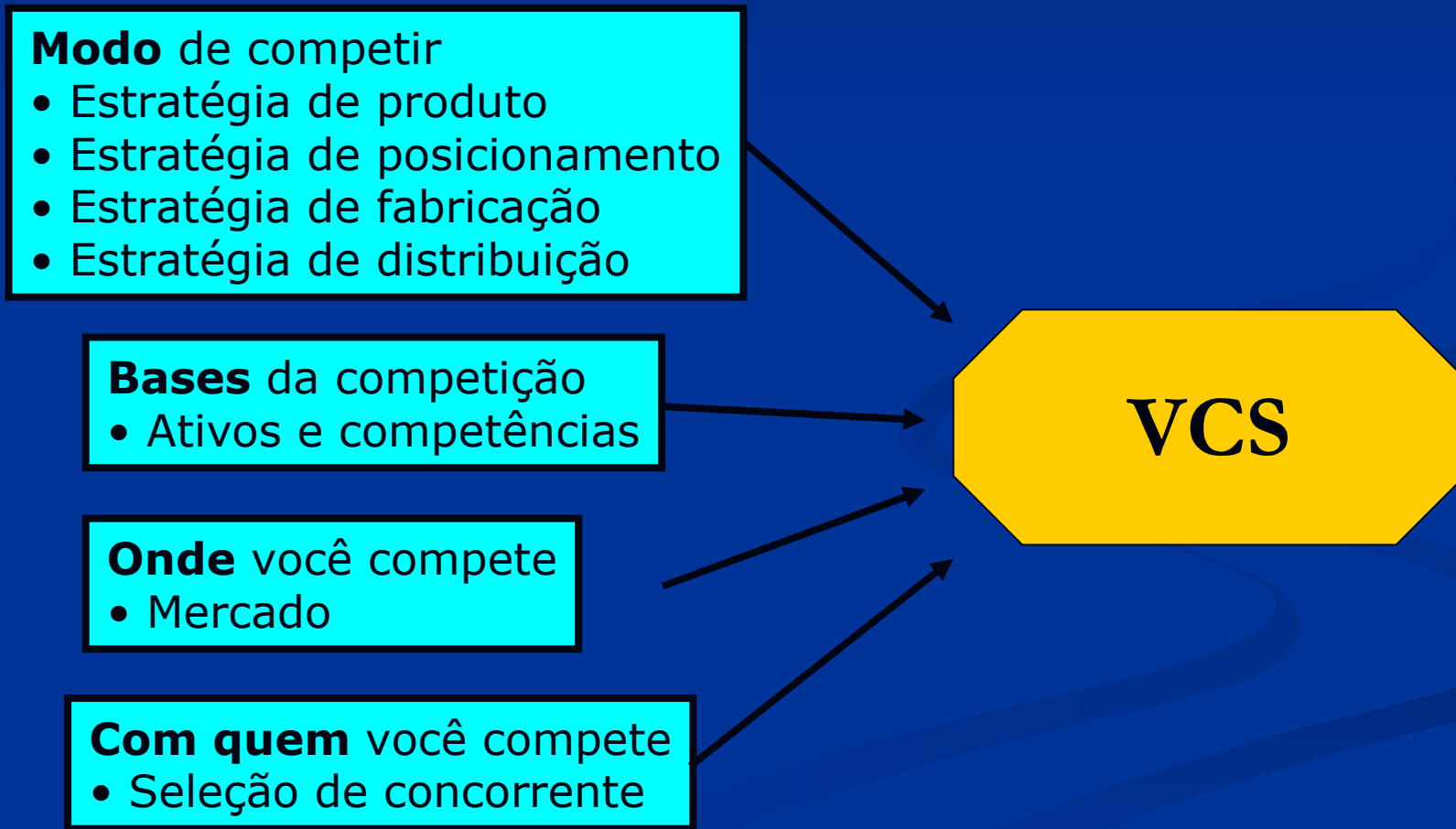


# Vantagem Competitiva Sustentável

Prof. Ms. Ddo. Rubens de Almeida Zimbres



# Adquirindo Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)



# Qual a base da competição ?

- Diferenciação entre empresas / % Serviços
- Valor agregado ao cliente
- Ativos e competências
  - Raros
  - Valiosos
  - Não substituíveis
  - Não copiáveis

# Ativos e competências centrais

Produtos finais

Unidades de negócios

Produtos centrais

Ativo/ competência central

TERCEIRIZAR ???



# Onde você compete ?

- Mercado-alvo do produto
- O que o mercado valoriza
- Coerência ativos e competências (tarefa passada)
- Batata Pringle's (P&G)
  - Longa validade X sabor
  - Boa embalagem
  - Distribuição nacional

# Contra quem você compete ?

- Identificação dos concorrentes, seus ativos e competências (fraco, forte, adequado)
- Fraco qualidade, baixos custos (forte)
- Estratégia diferenciação
- Forte na qualidade, altos custos: Estratégia foco

# VCS Eficaz

- Substancial: boa margem
- Sustentável frente o ambiente e concorrência
- Alinhada com o posicionamento do negócio (envolve comprometimento (intento estratégico), competência e ativos)

# VCSs consideradas pelos administradores (248)

- Reputação de qualidade
- Serviço ao cliente
- Superioridade técnica
- Baixo custo
- Clientes satisfeitos
- Inovação
- Foco no cliente: customização produtos, diferença no serviço

# Investidas Estratégicas

Diferenciação

Foco

Pró-atividade

Baixo custo

Sinergia

Inovação

# SINERGIA (Parcerias)

- Jack Welch (GE): diversidade integrada
- $\text{Todo} > \text{soma das partes}$
- $X$  unidades autônomas de negócio: vantagem?
  - Valor ao cliente
  - Custos operacionais
  - Investimento
- Sega: AT&T, Hitachi, Yamaha, JVC, Microsoft

# Concorrência baseada em competências

- Base da estratégia são os processos
- Identificar
  - Processos importantes
  - Níveis de desempenho ideais
  - Valor ao cliente (VC)
- Integrar áreas funcionais para implementação
- Vantagem de custo transporte Wal-Mart

# Visão estratégica (longo prazo)

X

# Oportunismo estratégico (curto prazo)

| <b>Características organizacionais</b>   | <b>Visão estratégica</b> | <b>Oportunismo estratégico</b> |
|--|--------------------------|--------------------------------|
| Foco, Incertezas e avaliação do ambiente | Futuro                   | Presente                       |
| Orientação                               | Comprometimento          | Flexibilidade                  |
|  | Integração vertical      | Adaptabilidade                 |
| Liderança                                | Visionária               | Pró-ativa                      |
| Estrutura e decisão                      | Centralizada             | Descentralizada                |
| Pessoas                                  | Sob controle             | Empreendedores                 |
| Vantagem econômica                       | Economia de escala       | Economia de foco               |
| Sinalização                              | Forte                    | Dissimulada                    |

# Visão Estratégica (futuro)

- Visão estratégica:
  - Estratégia clara para o futuro
  - Comprometimento TOTAL
  - Ativos, competências e recursos para implementar
  - PACIÊNCIA
  - DETERMINAÇÃO estratégica
  
- Riscos:
  - Barreiras de implantação
  - Pressuposições erradas
  - Mudança de paradigma: nova cultura, canibalização
    - válvulas / transistores / microprocessadores

# Oportunismo estratégico (presente)

- Ambiente dinâmico, flexibilidade
- Vantagem da pró-atividade? 1st
- HP: empreendedora, múltiplas linhas de produto
- Identificar:
  - Tendências e Mercado
  - Tecnologias
  - Oportunidades e ameaças
- Problema: Errante: Pode não valer a pena
  - Pedido único / Força de mercado transitória / Sinergias podem não acontecer
  - Pode drenar recursos de investimento de uma UN promissora
  - Estratégia dupla: conflito

# Solução: Visão dinâmica

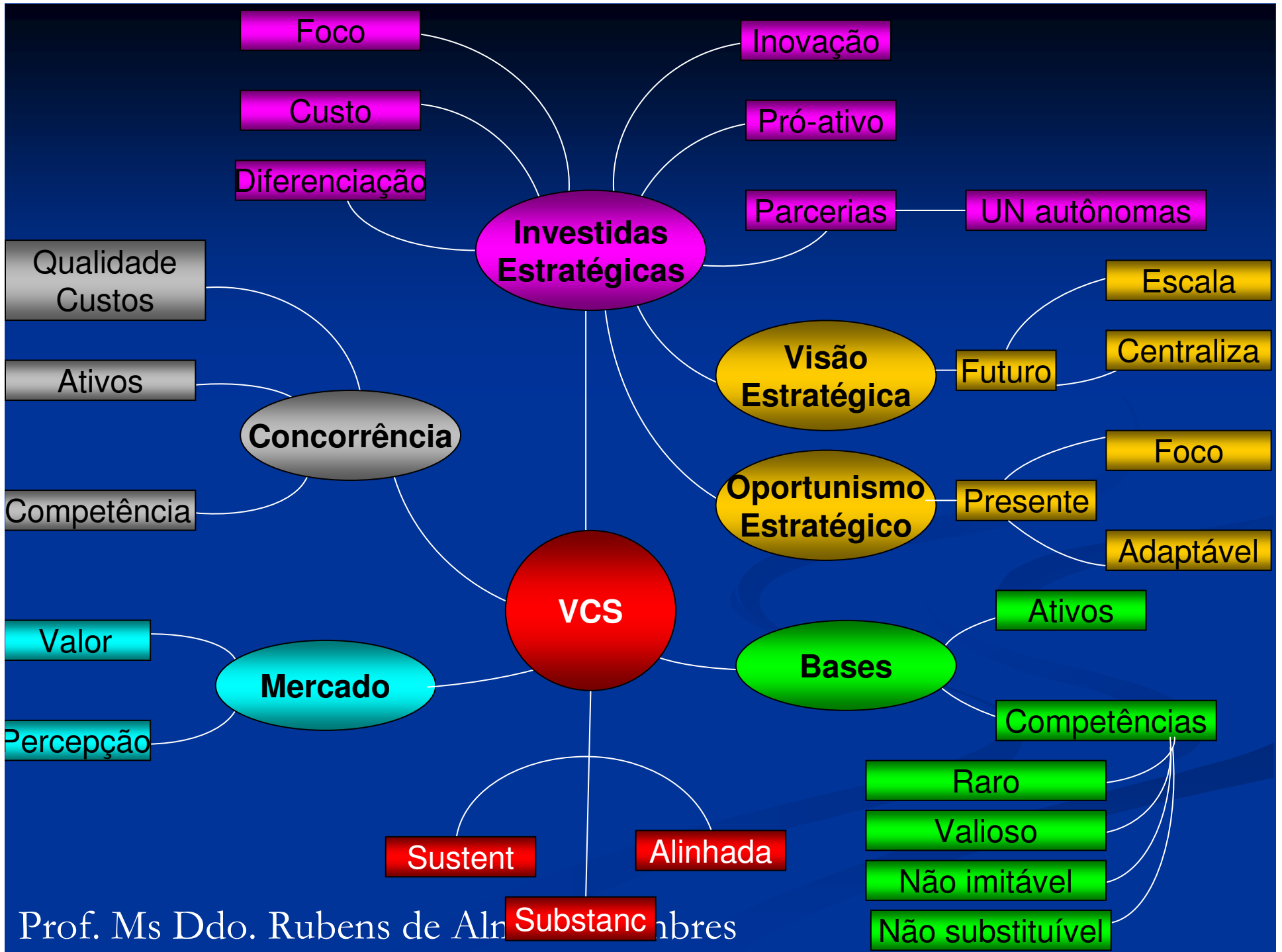
- Ampliar a visão: paradigmas
- Estratégia como revolução:
  - X normas e crenças vigentes
  - Nova perspectiva, novas idéias, criatividade
  - Novo benefício para o cliente
  - Adicionar emoção / diversão: Mc Donald's
  - Encontrar lacunas
  - Universalidade



# Mapa Mental



Prof. Ms. Ddo. Rubens de Almeida Zimbres



# Tarefa para Debate

- Empresa de fabricação de divisórias de fórmica
- VC baseada na estratégia de fabricação
- Base da competição em ativos imobilizados
- 2 UNs autônomas: Residencial e Comercial
- Concorrentes oferecem boa qualidade, custos altos
- Produto: boa qualidade, prazo de instalação grande
- UN Comercial tem perdido clientes
- Na última semana foi pedido à UN Comercial uma ordem grande para divisórias em acrílico
  
- A VC é eficaz?
- Qual a melhor investida estratégica?
- Seria melhor adotar a perspectiva de visão estratégica ou de oportunismo estratégico? Ou ambas ?