

em alternativas estratégicas. O risco inerente de fazer suposições incorretas ao avaliar os elementos da matriz PFOA muitas vezes leva os gestores a hesitar quando se trata de escolher entre várias alternativas estratégicas, resultando frequentemente em atrasos desnecessários e/ou indesejáveis.

### Referências bibliográficas

ARMSTRONG, J.S. "The value of formal planning for strategic decisions". *Strategic Management Journal*, 3, 1982, p. 197-211.

HILL, T.; WESTBROOK, R. "SWOT analysis: it's time for a product recall". *Long Range Planning*, 30(1), 1997, p. 46-52.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. "Antecedents and consequences of marketing strategy making. A model and a test". *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, p. 18-40.

## Capítulo 3

# Cadeia de valor



### Ideia geral

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva somente pode ser compreendida ao se analisar a empresa como um todo. As vantagens de custo e a diferenciação bem-sucedida são encontradas na cadeia de atividades que uma empresa desempenha para fornecer valor a seus clientes.

O modelo de cadeia de valor divide as atividades genéricas de maior valor agregado da empresa em atividades primárias e secundárias. Uma vantagem ou desvantagem pode ocorrer em qualquer das cinco atividades primárias e quatro secundárias. Juntas, elas constituem a cadeia de valor de qualquer negócio.

### Quando usar

O modelo pode ser usado para examinar o desenvolvimento da vantagem competitiva. A identificação do valor potencial de cada atividade para a empresa permite que ela perceba como maximizar a criação de valor ao mesmo tempo que minimiza os custos, criando assim uma vantagem competitiva.

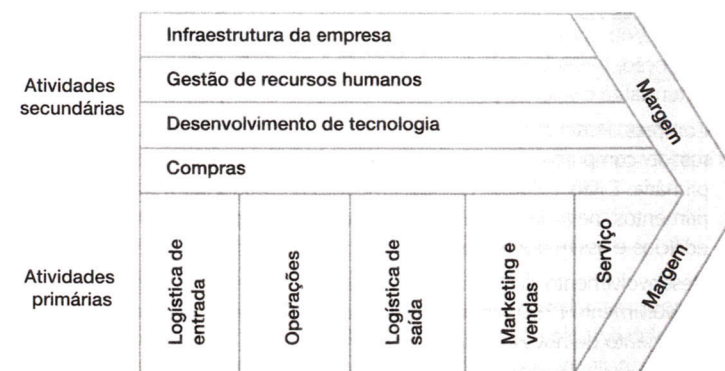


FIGURA 3.1 Análise da cadeia de valor

A cadeia de valor também é útil para tomar decisões a respeito de terceirização ou de *off-shoring* (p. 72). A compreensão dos vínculos entre as atividades ajuda a empresa a decidir se deve produzir ela mesma ou terceirizar, o que pode resultar em vantagens de custo ou de diferenciação.

### Como usar

Para analisar a vantagem competitiva (ou a falta dela), Porter sugere usar a cadeia de valor para separar as atividades da empresa em módulos distintos e detalhados. Quando elas tiverem sido suficientemente detalhadas, o desempenho relativo da empresa poderá ser determinado.

Porter identificou um conjunto de atividades genéricas. As primárias incluem logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços. As secundárias (ou de apoio) incluem infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras. Cada atividade deve ser analisada por seu valor agregado. Além disso, os valores combinados dessas atividades, quando considerados em relação aos custos de fornecimento do bem ou serviço, devem ser analisados, uma vez que ditarão o nível (ou falta) de margem de lucro.

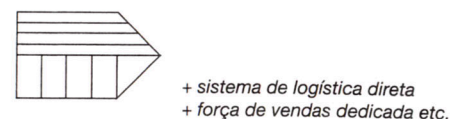
- **Logística de entrada:** são atividades que incluem receber, armazenar, listar e agrupar matéria-prima para o produto. Também abrange funções como manipulação de materiais, armazenamento, administração de estoque, programação de transporte e administração de fornecedores.
- **Operações:** inclui manufatura, embalagem, montagem, manutenção de equipamentos, testes e gestão operacional.
- **Logística de saída:** refere-se a atividades como processamento de pedidos, armazenamento, programação de transporte e administração da distribuição.
- **Marketing e vendas:** inclui todas as atividades que convencem os consumidores a comprar os produtos oferecidos pela empresa, tais como propaganda, promoções, vendas, determinação de preços, seleção de canais e administração do varejo.
- **Serviço:** relaciona-se à manutenção do produto depois da venda, garantindo a qualidade e/ou agregando valor de outras maneiras, como instalação, treinamento, manutenção, fornecimento de peças avulsas e aperfeiçoamento do produto. O serviço potencializa o valor do produto e permite uma interação pós-venda com o comprador.
- **Compras:** Porter refere-se a compras como atividade secundária, embora muitos gurus de compras possam argumentar que é (pelo menos em parte) uma função primária. Estão incluídas nessas atividades a compra de matéria-prima, serviços, suprimentos, negociação de contratos com fornecedores, contratação de aluguéis de edifícios e assim por diante.
- **Desenvolvimento de tecnologia:** Porter refere-se a atividades como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), melhorias no processo ou no produto e (re)desenho e desenvolvimento de novos serviços.
- **Gestão de recursos humanos:** inclui recrutamento e treinamento, bem como remuneração, retenção de funcionários e outros meios para capitalizar os recursos humanos.

Já vimos consultores usarem a cadeia de valor de várias maneiras. Faça sua escolha.

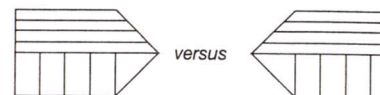
*Uma visualização da empresa ou de um competidor*



*Uma identificação rápida de (falta de) potencialidades*



*Comparação de forças competitivas*



*Análise para estabelecer uma combinação potencial para fusões e aquisições ou alianças estratégicas*

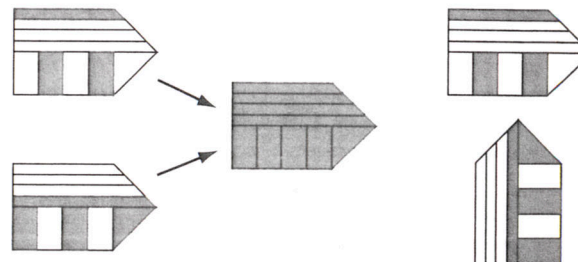


FIGURA 3.2 A cadeia de valor: uma ferramenta versátil para consultores

- **Infraestrutura:** itens como administração geral, procedimentos de planejamento, finanças, contabilidade, legislação e gestão da qualidade podem fazer a diferença entre o sucesso (apesar das melhores intenções) e o fracasso.

### Análise final

Desde que Porter introduziu o modelo de cadeia de valor em meados da década de 1980, os consultores e planejadores estratégicos fizeram amplo uso dele para mapear as potencialidades e fragilidades de uma empresa. Quando se avaliam alianças estratégicas e fusões e aquisições, a cadeia de valor costuma ser usada para se ter uma ideia do quanto as empresas

combinam. Por exemplo, se uma parte é forte em logística e a outra em vendas e serviços, juntas elas podem formar um competidor ágil e altamente comercial.

Mas há uma desvantagem: não é fácil avaliar ou medir objetivamente as forças competitivas. Sobretudo quando se tenta mapear a cadeia de valor inteira e aplicar medições ou avaliações quantitativas, muitas empresas veem-se obrigadas a contratar um grande número de analistas, planejadores e consultores estratégicos.

O termo *matriz de valor* foi recentemente introduzido e destaca o fato de que a concorrência na cadeia de valor tem se afastado da visão estrita definida pelo modelo tradicional da cadeia de valor (Pil e Holweg, 2006).

### Referências bibliográficas

PIL, F.K.; HOLWEG, M. "Evolving from value chain to value grid". *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 2006, p. 72-79.

PORTER, M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova York: Free Press, 1985.

## Capítulo 4

# Capacidades distintivas de Kay



### Ideia geral

O modelo de capacidades distintivas de Kay é uma teoria de estratégia que ajuda a entender a natureza da vantagem competitiva (sustentável) nos negócios. Em um mercado eficiente, o preço sempre reflete o valor real de um bem ou serviço. Por que, então, algumas empresas são capazes de praticar preços mais altos para produtos aparentemente similares? Como elas geram esse valor agregado mais alto? Por que algumas delas conseguem fornecer com mais eficiência que outras, ou simplesmente ser a fornecedora preferida?

A teoria baseada em recursos vê a empresa como um conjunto de ativos ou capacidades, a maioria dos quais é intangível na economia moderna. O sucesso corporativo baseia-se nas capacidades distintivas, as quais fornecem atributos que não podem ser reproduzidos por outras empresas e, portanto, permitem à sua detentora gerar lucros acima da média. As capacidades distintivas criam vantagens competitivas, e o conceito de rentabilidade econômica é fundamental para a vinculação dessas vantagens aos indicadores convencionais de desempenho. A estratégia de negócios implica a identificação das capacidades da empresa por meio da reunião de um conjunto de ativos e capacidades complementares e da maximização e defesa da rentabilidade econômica gerada a partir dessas capacidades.

### Quando usar

O modelo de capacidades distintivas de Kay pode ser usado no processo de definição (ou redefinição) da estratégia empresarial, para ampliar o conhecimento das fontes de vantagens competitivas e encontrar maneiras de mantê-las.

Tradicionalmente, a teoria baseada em recursos concentra-se em estabelecer vantagens competitivas por meio do domínio de ativos estratégicos. Kay complementa essa teoria identificando três capacidades relacionais como fonte de vantagens competitivas e explicando porque a continuidade e a estabilidade nessas relações são essenciais para uma resposta flexível e cooperativa à mudança.

### Como usar

Não há um conjunto de metodologias para utilizar esse modelo. Kay faz uso de muitos exemplos e da teoria dos jogos para ilustrar as questões fundamentais. A utilização de modelos