

2

Referencial Teórico

Os principais objetivos do capítulo de referencial teórico, são fornecer, ao autor subsídios sólidos que facilitem a posterior fase de análise, e aos leitores a necessária contextualização para entendimento dos dados e conclusões apresentados.

Nesse trabalho o ferramental teórico irá ajudar a entender os principais temas relacionados ao estudo do caso que são, vantagem competitiva, análise do ambiente, modelo de 5 forças, visão baseada em recursos, Modelo VRIO e Modelo Delta.

2.1

Vantagem competitiva

Segundo Barney & Hesterly (2007), o objetivo final do processo de administração estratégica é fazer com que uma empresa desenvolva uma estratégia que lhe permita alcançar uma vantagem competitiva, ou seja, que consiga gerar maior valor econômico (diferença entre o valor percebido dos produtos ou serviços pelos clientes da empresas, e o custo total dos produtos ou serviços) que seus rivais. Para Barney & Hesterly (2007), a vantagem competitiva pode ser temporária de curta duração, ou sustentável.

2.2

Descrição do ambiente

Segundo Barney & Hesterly (2007) qualquer análise de ameaças e oportunidades para uma determinada empresa deve começar com uma análise do ambiente geral em que ela opera.

Para esse trabalho, a descrição do ambiente será feita conforme proposto por Barney & Hesterly (2007), percorrendo os seus 6 elementos inter-relacionados, ilustrados na figura 2.1, sendo eles, mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, acontecimentos internacionais específicos, e, condições legais e políticas.

As mudanças tecnológicas, em especial no contexto desse trabalho, talvez sejam o elemento de maior impacto sobre as indústrias em análise, pois tem sido, ao longo dos últimos anos, por meio delas que inúmeras oportunidades e ameaças tem surgido.

No elemento de tendências demográficas está incluída a análise da população por atributos como gênero, idade, estado civil, renda e outros que possam afetar o seu padrão de compra e consumo.

O terceiro elemento da análise do ambiente são as tendências culturais que, segundo Barney & Hesterly (2007), são o conjunto de valores, crenças e normas que guiam o comportamento de uma sociedade, e que, portanto podem ter um impacto grande na habilidade de se obter vantagem competitiva.



Figura 2.1 Elementos do ambiente geral

O clima econômico, conforme definido por Barney & Hesterly (2007), é a saúde geral dos sistemas econômicos em que a empresa opera.

O quinto elemento, acontecimentos internacionais específicos, segundo os autores, contemplam guerras civis, golpes políticos, terrorismo, guerras entre países, fome e recessão em um país ou região, que podem ter um impacto relevante na possibilidade de uma determinada empresa alcançar vantagem competitiva.

Por último, o sexto elemento da análise de ambiente são as condições legais e políticas, que segundo Barney & Hesterly (2007), são o impacto das leis e do sistema legal no negócio, além do nível de relacionamento da empresa com o governo.

2.3

O modelo de cinco forças de ameaças ambientais

O modelo de cinco forças de ameaças ambientais desenvolvido por Michael Porter, identifica as 5 ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seu ambiente competitivo. Uma ameaça ambiental, segundo Barney & Hesterly (2007), é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora de uma empresa que tem como um de seus objetivos diminuir o desempenho dela.

A figura 2.2 a seguir apresenta o modelo das 5 forças.

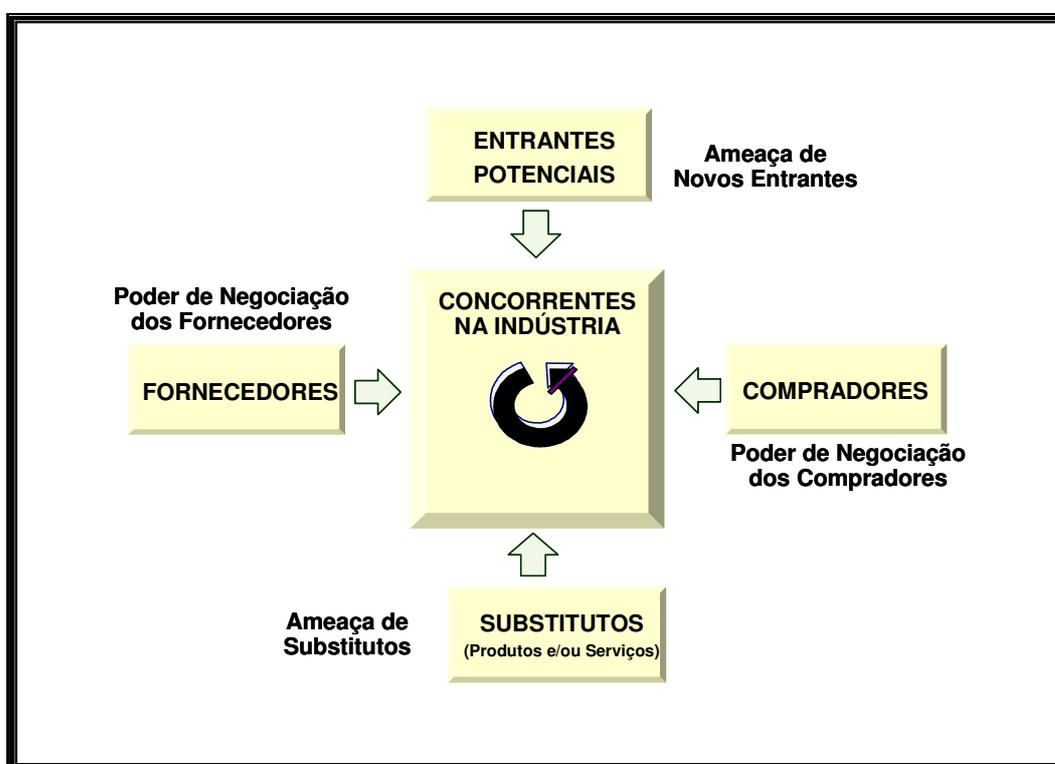


Figura 2.2 O modelo de 5 forças de ameaças ambientais

Segundo Porter (1986), a meta para uma empresa em determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela em que essa empresa possa melhor se defender dessas ameaças ou utilizá-las a seu favor.

A primeira das 5 forças de Porter é a ameaça de entrada. Uma empresa que decida entrar em um determinado setor tem como objetivo prioritário capturar um segmento desse mercado aumentando com isso a competitividade do setor como um todo, reduzindo assim a rentabilidade. Segundo Porter (1986), a ameaça de entrada em um determinado setor depende das barreiras de entrada existentes, bem como da reação dos concorrentes já existentes.

As seis fontes de barreiras de entrada apontadas por Porter (1986) são:

- Economias de escala: Atuam como barreiras de entrada quando forçam aos potenciais novos competidores a ingressarem com grandes volumes de produção aumentando o risco do movimento, ou se sujeitando a uma desvantagem em custos quando optam pelo ingresso com pequena escala.
- Diferenciação de produto: Atua como barreira de entrada pois força o novo competidor a colocar grandes volumes de investimento para superar os vínculos pré-estabelecidos dos clientes com os concorrentes já estabelecidos.
- Necessidades de Capital: Segundo Porter (1986), as necessidades de capital atuam como barreiras de entrada em especial quando o capital é requerido para atividades arriscadas como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento.
- Custos de mudança: São os custos que recaem sobre o comprador quando este muda de um produto para outro. Quando esses custos são elevados, atuam como uma barreira de entrada para novos concorrentes.
- Canais de distribuição: Quanto mais restritos forem os canais de distribuição de produtos e/ou serviços de um determinado setor, ou quanto maior for o controle dos atuais concorrentes a esses canais, mais difícil será a entrada na indústria.
- Política governamental: O governo pode em alguns casos aplicar políticas de restrição à entrada de novos competidores em algumas indústrias. Isso ocorre, em muitos casos, quando o governo julga que pode atuar como um regulador de mercado mais eficiente do que a livre competição.
- Desvantagens de custo independentes da escala: Segundo Porter (1986) as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de serem superadas pelos novos entrantes, independente do tamanho e da escala obtidas. Exemplos dessas vantagens podem ser:
 - Tecnologia proprietária: para ingresso em setores com esse tipo de vantagem pelos concorrentes atuais, o potencial competidor deve desenvolver tecnologia própria;
 - Acesso favorável às matérias primas: As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo importantes quando tem acesso privilegiado às fontes de matéria prima;

- Curva de aprendizagem ou experiência: A vantagem acontece quando as empresas de determinados setores conseguem redução dos seus custos unitários em função da experiência. Isso acontece, segundo Porter (1986), não em toda empresa, mas em determinados processos isolados. Porter (1986) aponta que as reduções de custo em função da experiência são mais significativas em indústrias que necessitam de alto grau de participação de mão de obra em atividades complexas, que é o caso da indústria de produção de conteúdo audiovisual, em especial nas atividades de produção e criação.
- Localização privilegiada: Quando as empresas ocupam opções geográficas antes de seus custos subirem.
- Subsídios governamentais: Quando as empresas estabelecidas têm acesso a subsídios de longa duração.

Uma segunda ameaça no ambiente de uma empresa é o nível de rivalidade entre os competidores atuais. Segundo Porter (2006) a rivalidade existe porque um ou mais competidores sentem-se pressionados a melhorar a sua posição no mercado. Isso por sua vez, provoca o movimento de retaliação dos demais competidores.

Segundo Barney & Hesterly (2007), altos níveis de rivalidade em um setor podem ser percebidos por ações frequentes de cortes de preço, fortes investimentos em publicidade, lançamentos frequentes de novos produtos e outras ações competitivas rápidas.

Alguns atributos de um setor podem gerar altos níveis de rivalidade, estes estão apresentados a seguir:

- Grande número de concorrentes ou concorrentes bem equilibrados: Um número grande de concorrentes pode levar a percepção por alguns de seus competidores que seus movimentos não serão notados pelos demais, e, além disso, a concorrência equilibrada pode levar a uma inclinação natural à disputa por segmentos do mercado.
- Crescimento lento do setor: Indústrias de crescimento lento levam naturalmente a concorrência do setor para uma luta por segmentos de mercado, quando empresas competem diretamente na busca por conquistar fatias de mercado de seus competidores.
- Falta de diferenciação de produtos: Quando os compradores não percebem diferenças relevantes entre produtos competidores, a

decisão de compra tende a ser fundamentalmente baseada em preços, o que torna a rivalidade mais intensa.

- Aumento de capacidade em grandes incrementos: Isso ocorre quando existe a necessidade, por economias de escala, que para obter aumento de capacidade essa seja realizada em incrementos de alto valor. Esse tipo de movimento pode, momentaneamente quebrar o equilíbrio de oferta e demanda, levando a necessidade de redução de preços.
- Concorrentes divergentes: Concorrentes com histórias, estratégias e valores diferentes tendem a ter uma dificuldade maior em estabelecer as “regras do jogo”, e com isso existe a tendência da rivalidade no setor de aumentar.
- Grandes interesses estratégicos: Ocorre quando empresas estão dispostas a sacrificar a sua lucratividade para cumprir interesses estratégicos momentaneamente mais importantes.
- Barreiras de saída elevadas: Porter (1986) aponta que essas barreiras são fatores diversos que fazem com que determinadas empresas se mantenham competindo em atividades mesmo obtendo retornos baixos. Entre as principais fontes de barreira de saída ele aponta, a existência de ativos altamente especializados com baixo valor de liquidação, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas entre unidades de negócio, barreiras emocionais e outras restrições de ordem social ou governamental.

A terceira força do modelo de Porter é a ameaça dos produtos substitutos que atuam como um limitador do preço máximo que determinada indústria pode operar. Os substitutos, segundo Barney & Hesterly (2007), atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, mas de forma diferente. Porter (1986) identifica como produtos substitutos mais perigosos como aqueles que estão sujeitos a melhoria da relação preço-performance e também os que são produzidos por indústrias com alta lucratividade.

Sobre como tratar com produtos substitutos, Porter (1986) argumenta que a análise das tendências que movimentam esses produtos é imprescindível para a decisão de se superar competitivamente o produto substituto, ou de considerá-lo inevitável.

A quarta ameaça ambiental do modelo de 5 forças são os compradores, aqueles que adquirem os produtos ou serviços da empresa. Agem forçando

reduções de preço ou aumento da qualidade por meio de barganhas, e também aumentando a rivalidade entre os concorrentes.

Segundo Porter (1986), um grupo comprador é poderoso se as seguintes características estão presentes:

- O número de compradores é pequeno ou adquire grandes quantidades do produto ou serviço. Isso fortalece muito o poder de barganha do comprador.
- Os produtos que o comprador adquire representam um peso grande nos seus custos, e nessas situações a sensibilidade a preço do comprador aumenta consideravelmente.
- Os produtos que o comprador adquire são padronizados ou não diferenciados, ou seja, os compradores tem facilidade em encontrar fornecedores alternativos.
- Os compradores operam em situações de lucro baixo, com isso a pressão interna para redução de despesas e negociações mais intensas com a rede de fornecedores aumenta.
- Os compradores ameaçam a integração vertical para trás, por exemplo, com a fabricação interna de produtos antes adquiridos de seus fornecedores.
- O produto ou serviço adquirido pelos compradores não é importante para a qualidade final dos seus próprios produtos, isso aumenta a sensibilidade a preço dos compradores que tendem a barganhar mais.
- O comprador tem total informação sobre os produtos que adquire, como preços, demandas do mercado e custos dos fornecedores, com isso o seu poder de negociação aumenta.

A última ameaça ambiental são os fornecedores, aqueles que disponibilizam as matérias-primas, mão-de-obra e outros bens importantes. Fornecedores poderosos ameaçam com aumento de preços e redução de qualidade de seus produtos, o que pode comprometer a lucratividade de indústrias que não tem capacidade de repassar esses custos para seus preços.

Segundo Porter (1986), as seguintes características quando presentes tornam um grupo fornecedor poderoso:

- O grupo de fornecedores é dominado por poucas empresas, e dessa maneira tem um poder de negociação grande com relação aos seus preços e a qualidade de seus produtos ou serviços;

- O grupo de fornecedores não sofre ameaças de produtos substitutos;
- As empresas não são clientes importantes para o grupo de fornecedores;
- Os fornecedores oferecem produtos altamente diferenciados ou desenvolveram custos de mudança;
- Os fornecedores ameaçam com a integração vertical para frente, em especial em setores com barreiras de entrada não significativas.
- As empresas não são clientes importantes para os fornecedores.

Porter (1986), também destaca como um importante grupo fornecedor, a mão de obra, em especial a de empregados altamente qualificados.

Para Porter (1986), o governo também pode atuar como uma importante força seja como comprador ou fornecedor para algumas indústrias, ou por meio de atos regulatórios que possam agir sobre o poder de negociação de outros compradores e/ou fornecedores da indústria. Além disso, esses mesmos atos governamentais também podem atuar sobre os produtos substitutos e sobre as barreiras de entrada de uma determinada indústria.

2.4

Complementadores – a sexta força

Bradenburg & Nalebuff (1986), argumentam que um sexta força deveria ser adicionada ao modelo de Porter, que seriam os complementadores.

Os complementadores para Bradenburg & Nalebuff, seriam, sob a perspectiva dos clientes de uma indústria, aqueles que disponibilizam produtos ou serviços que adicionam valor ao que a indústria oferece. Como exemplo, citam as indústrias de hardware e software para computadores como sendo complementadores, ou seja, seus produtos são mais valiosos quando combinados.

Para Bradenburg & Nalebuff (1986), uma diferença importante entre complementadores e competidores, é que os primeiros ajudam a aumentar o tamanho do mercado, enquanto que os demais brigam para dividi-lo. Por consequência, as maiores oportunidades comerciais e os maiores retornos não vem simplesmente de atuar no jogo competitivo melhor do que seus concorrentes, mas sim de expandir os mercados atuais para um novo mercado maior, melhor e mais valioso para todos que atuem nele.

Barney & Hesterly (2007), argumentam que nem sempre é fácil decidir quando empresas de um determinado setor devem atuar como complementadores

ou competidores, em especial, quando a empresa já interagiu com outras como sendo seus concorrentes, torna-se muito difícil alterar aspectos de sua estrutura organizacional para que passe a atuar com essas mesmas empresas como complementadores.

2.5

Oportunidades ambientais

A análise de ambiente tem também o objetivo de apontar as oportunidades. Segundo Barney & Hesterly (2007), a análise de oportunidades ambientais deveria começar com a identificação de estruturas setoriais genéricas, para depois se identificar as respectivas oportunidades estratégicas.

Barney & Hesterly (2007), propõem quatro estruturas setoriais genéricas, setores fragmentados, setores emergentes, setores maduros e setores em declínio.

2.5.1

Oportunidades ambientais em setores fragmentados

Para Barney & Hesterly (2007), setores fragmentados são aqueles onde operam um número grande de concorrentes de tamanho pequeno ou médio, e não existe um grupo que detenha uma fração significativa do mercado, ou uma tecnologia dominante. Nesse caso, a principal oportunidade para empresas atuando em um setor fragmentado está na consolidação, ou seja na redução do número de empresas atuantes.

A maior participação no mercado, consequência da consolidação, poderá trazer benefícios tanto de novas economias de escala, quanto da possibilidade na diferenciação de produtos.

2.5.2

Oportunidades ambientais em setores emergentes

Setores emergentes para Barney & Hesterly (2007), são aqueles recém-criados ou recriados, frutos de alguma inovação tecnológica, alteração nas demandas de mercado ou de novas necessidades do consumidor.

Em setores emergentes as oportunidades existentes se enquadram na categoria de vantagens dos pioneiros, que são as vantagens obtidas por empresas que tomam decisões estratégicas importantes no início do desenvolvimento de um setor.

Para Lieberman e Montgomery (1987), existem três categorias gerais pelas quais as vantagens dos pioneiros podem ser alcançadas, liderança na tecnologia de produto ou processos, posse de ativos estratégicos e desenvolvimento de custos de mudança para o consumidor.

A liderança tecnológica pode trazer vantagens competitivas por meio de dois mecanismos, vantagens de custo oriundas de curvas de aprendizagem e proteções a tecnologias chave por meio de patentes. Para esse último mecanismo, entretanto, tem sido demonstrado que em muitas indústrias, as patentes conferem uma proteção fraca, são fáceis de serem contornadas com “inventos parecidos”, ou tem valor temporário restrito em função da velocidade das mudanças tecnológicas.

Lieberman e Montgomery (1987), argumentam que a posse de ativos estratégicos acontece através do acesso a ativos já existentes, diferentemente do desenvolvimento de novas tecnologias. Os ativos podem ser recursos físicos ou relacionados a posicionamento no espaço, como posição geográfica, espaço em prateleiras, etc.

A terceira categoria de vantagens dos pioneiros é apontada por Lieberman e Montgomery (1987), como ocorrendo por meio do desenvolvimento de custos de mudança para o consumidor, o que leva aos entrantes posteriores a terem que investir recursos extras para atrair os consumidores. Os custos de mudança tem diversas fontes, como os investimentos que os consumidores fazem, para aprenderem a utilizar um determinado produto, ou em produtos complementadores, ou até mesmo, custos de mudança contratual intencionalmente colocados pelos vendedores.

Por último, Lieberman e Montgomery (1987) também defendem que pelo alto nível de incerteza natural de setores emergentes, os pioneiros sofrem uma série de desvantagens. Essas desvantagens dos pioneiros podem ser vistas como vantagens

pelas empresas seguidoras, como por exemplo, habilidade de copiar os investimentos dos pioneiros a um custo menor, descontinuidades tecnológicas que abrem oportunidades para a entrada de novos entrantes, finalização das incertezas tecnológicas e de mercado, e também, da inércia das incumbentes .

2.5.3

Oportunidades ambientais em setores maduros

Barney & Hesterly (2007), classificam um setor como maduro quando as tecnologias e as novas maneiras de fazer negócio tornam-se amplamente conhecidas e difundidas pelos concorrentes. Entre as características comuns de um setor maduro, Barney & Hesterly (2007) apresentam, o crescimento lento da demanda total do setor, o desenvolvimento de clientes experientes em compras recorrentes, a desaceleração nos aumentos das capacidades de produção, o aumento da concorrência internacional, e a redução da lucratividade média do setor.

Para Barney & Hesterly (2007) , as oportunidades para empresas atuando em setores maduros estão no refinamento de produtos e no aumento de qualidade dos serviços, além de um foco na melhoria contínua de processos de manufatura objetivando a redução de custos e a melhoria de qualidade dos produtos.

Em setores maduros existem poucas possibilidades para inovações tecnológicas significativas, o foco maior está quase sempre na melhoria incremental dos produtos atuais. Com a ausência de grandes melhorias provenientes de avanços tecnológicos radicais, os esforços para melhoria dos produtos normalmente se voltam para a qualidade do serviço de atendimento aos clientes. Para Barney & Hesterly (2007), uma empresa com boa reputação de atendimento aos clientes pode desenvolver um desempenho superior, mesmo que seus produtos não sejam altamente diferenciados.

Por último, nos setores maduros a inovação de processos assume papel importante, em especial quando comparada à inovação de produtos.

A Fig. 2.3 a seguir resume para Barney & Hesterly (2007) a relação entre maturidade do setor e a importância relativa das inovações de produtos e processos. Nos primeiros estágios de desenvolvimento da indústria as inovações de produtos são de enorme importância, mas com o tempo o foco passa a estar nas inovações de processos, que tem o objetivo, de produzir o mesmo produto do que os competidores a um custo menor, ou produzir um produto percebido pelos clientes como de qualidade superior mas a custo competitivo.

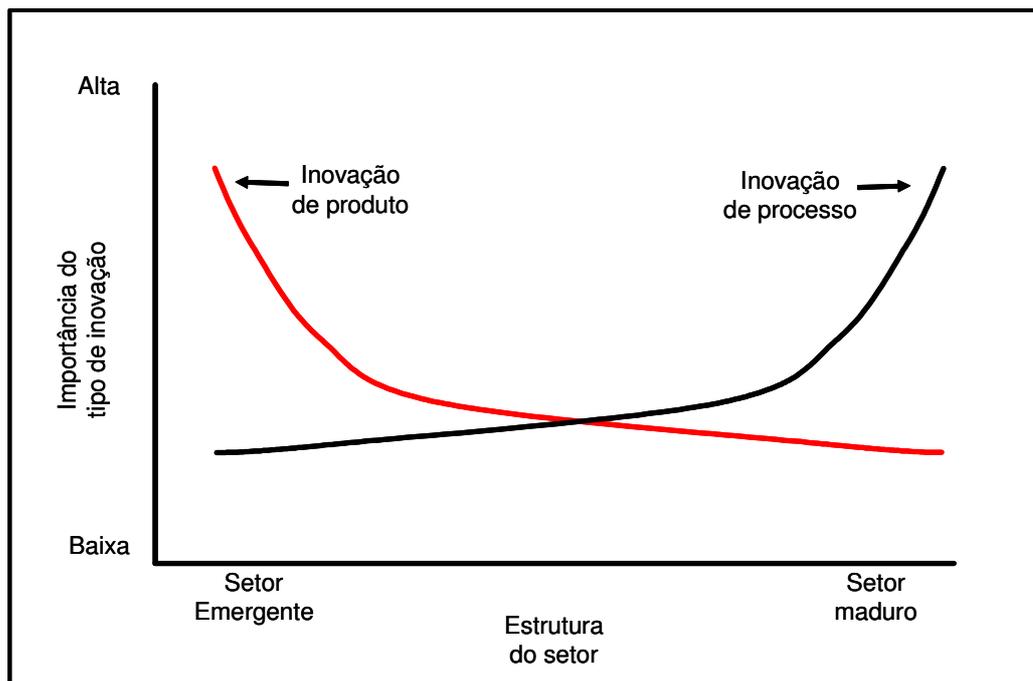


Figura 2.3 Estrutura do setor e inovação de processos e produtos

2.5.4

Oportunidades ambientais em setores em declínio

Para Porter (1986), indústrias em declínio são aquelas que sofreram um declínio absoluto em vendas no decorrer de um período constante, dessa forma, o declínio não pode ser atribuído ao ciclo econômico ou a descontinuidades de curto prazo.

Para Porter (1986), as estratégias alternativas para uma indústria atuando em um setor em declínio podem ser:

- Liderança: Buscar uma posição de liderança em termos de participação de mercado;
- Nicho: Criar ou defender uma posição firme em um segmento do mercado;
- Colheita: Conduzir um processo de desinvestimento controlado, tirando proveito dos pontos fortes;
- Desativação rápida: Liquidação o mais rápida possível na fase de declínio.

2.6

Modelo da Visão Baseada em Recursos

Assim como o modelo de 5 forças de Porter é uma ferramenta para análise das ameaças e oportunidades externas de uma empresa, o modelo de visão baseada em recursos, ou VBR, é uma ferramenta para análise das forças e fraquezas internas da empresa, veja fig. 2.4 abaixo.

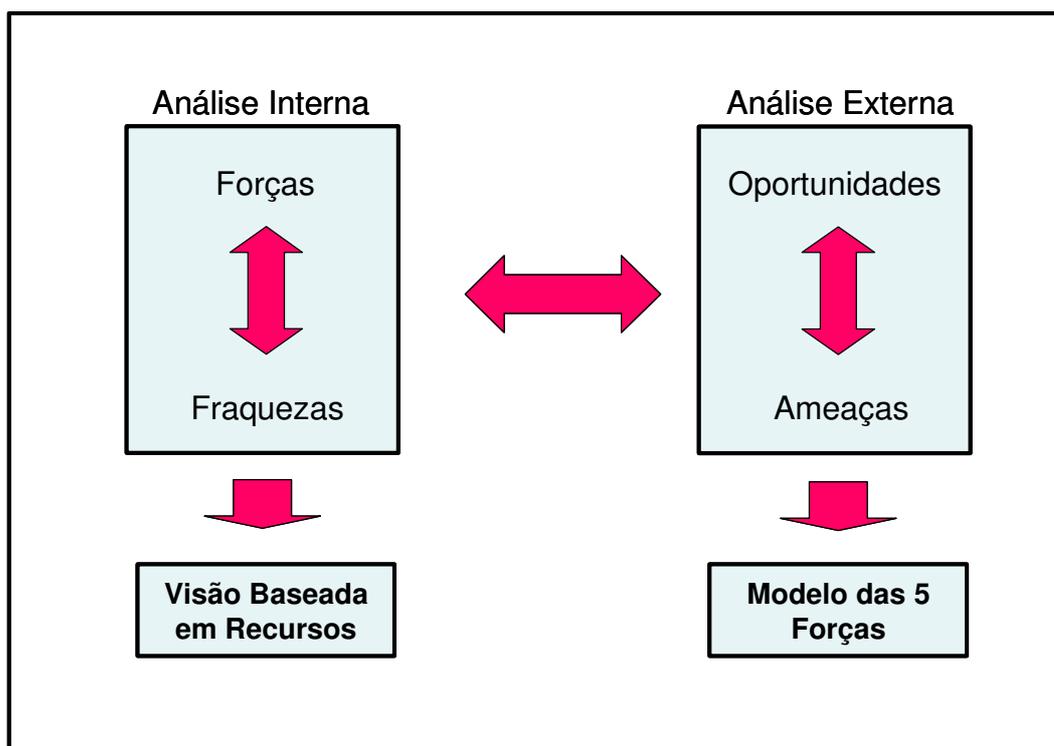


Figura 2.4 Relação forças e fraquezas e ameaças e oportunidades

Para Barney & Hesterly (2007), recursos, no modelo VBR são todos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias. Exemplos de recursos podem incluir os equipamentos de uma empresa, sua reputação entre os clientes e a força de sua estrutura comercial.

Para Amit e Shoemaker (1993), capacidades se referem à competência da empresa de utilizar adequadamente um recurso. Diferentemente de recursos, capacidades são baseadas no desenvolvimento e troca de informações entre o capital humano da empresa. Normalmente as capacidades são desenvolvidas em áreas funcionais da organização (p. ex. departamento comercial), ou por meio da

utilização combinada de recursos tecnológicos, humanos e físicos no nível corporativo da empresa.

Barney & Hesterly (2007), classificam os recursos de uma empresa em quatro categorias amplas: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e implementar suas estratégias.

Recursos físicos incluem toda a tecnologia a disposição da empresa, incluindo o seu parque de equipamentos, sua localização geográfica, o acesso à matéria prima, ou até mesmo, licenças e autorizações para prestação de determinados serviços.

Para Barney & Hesterly (2007), recursos humanos incluem treinamento, experiência, capacidade de julgamento, relacionamentos e a visão individual dos funcionários da empresa. Os recursos organizacionais por sua vez, são atributos de um grupo de pessoas, e incluem entre outros, a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas de planejamento, sua cultura e reputação, além de todas as relações formais e informais entre grupos da empresa, e entre esses e os demais grupos participantes do ambiente organizacional.

O modelo VBR se baseia em duas suposições fundamentais sobre os recursos e capacidades de uma empresa. A primeira suposição é a da heterogeneidade de recursos, que significa que empresas diferentes, mesmo atuando em um mesmo setor, podem possuir um conjunto diferente de capacidades e recursos, ou seja, que determinadas empresas podem ser mais competentes do que outras em determinadas atividades.

A segunda suposição do modelo VBR, é a da imobilidade dos recursos, ou seja, que as diferenças de capacidades e recursos controlados pelas empresas pode ser duradoura, uma vez que pode envolver custos extremamente elevados para empresas desenvolverem capacidades e recursos que não possuem.

Para Barney & Hesterly (2007), são essas duas suposições que quando consideradas em conjunto ajudam a explicar porque determinadas empresas tem um desempenho superior às demais que atuam no mesmo setor. Pois se uma empresa possui capacidades e recursos valiosos que poucas empresas possuem, e se essas consideram muito custoso imitar essas capacidades e recursos, a empresa que os possui, pode construir uma vantagem competitiva sustentável.

2.7

Modelo VRIO

Dentro do modelo VBR existem ferramentas para análise dos recursos e capacidades internos de uma empresa, e por meio dela determinar o potencial de cada um dos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentável. A principal ferramenta é chamada de modelo VRIO, que está relacionado à quatro questões-chaves para determinar se um recurso ou capacidade pode gerar vantagem competitiva: as questões do valor, da raridade, da imitabilidade e da organização, que são apresentadas a seguir:

- Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?
- Raridade: O recurso é controlado atualmente por um pequeno número de empresas?
- Imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- Organização: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

2.7.1

A questão do valor

A questão do valor está relacionada ao potencial que um determinado recurso tem para aproveitar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa. Para Barney & Hesterly (2007), se um recurso tem potencial para uma dessas duas aplicações ele é valioso, e pode ser considerado uma força da empresa, caso contrário ele deve ser considerado uma fraqueza da empresa.

Para Barney & Hesterly (2007), o valor de um determinado recurso ou capacidade, apesar de ser muitas vezes difícil de mapear, se manifestará, por meio do aumento de receitas ou da redução de custos, ou até mesmo ambos simultaneamente.

Uma maneira de se identificar recursos e capacidades valiosos para uma determinada empresa é por meio da análise de sua cadeia de valor, pois permite que essa seja feita sobre todas as atividades relevantes da empresa.

Diversas cadeias de valor genéricas já foram desenvolvidas e uma delas foi proposta por Porter. A cadeia de valor de Porter apresentada na figura 2.5 a seguir divide as atividades criadoras de valor em duas categorias principais, as atividades primárias, e as atividades de suporte. As atividades primárias são as relacionadas diretamente a manufatura e distribuição do produto, enquanto que as atividades de suporte são aquelas que auxiliam no desenvolvimento das atividades primárias.

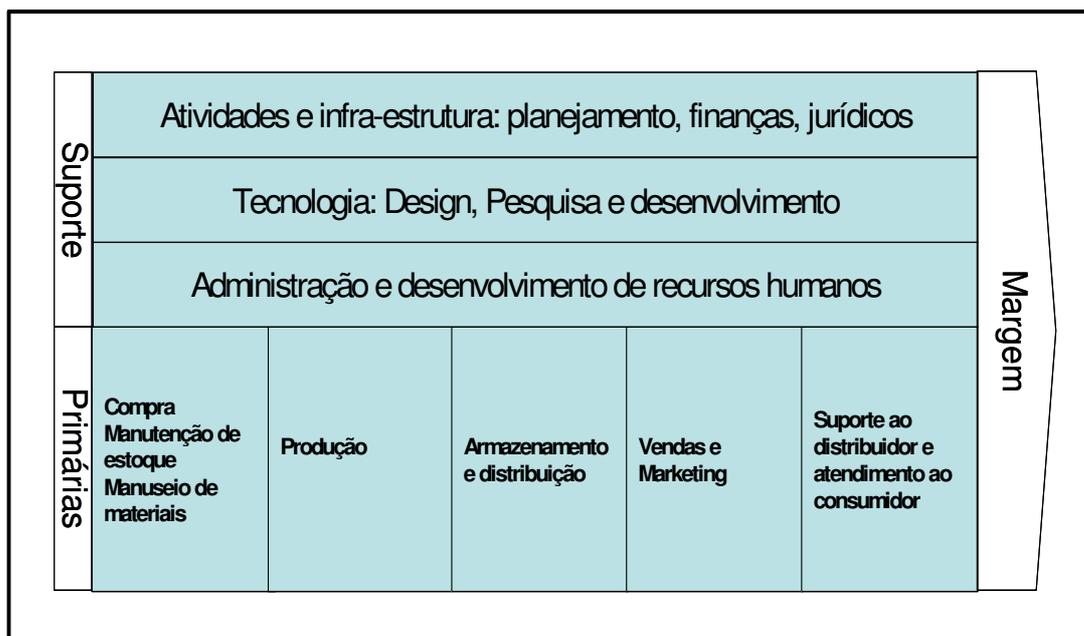


Figura 2.5 Cadeia de valor genérica de Porter

As diversas atividades e a forma como elas estão relacionadas entre si, indicam os recursos e capacidades que a empresa desenvolveu.

2.7.2

A questão da raridade

Se determinado recurso ou capacidade é controlado por várias empresas, dificilmente este será fonte de vantagem competitiva. Mesmo que o recurso ou capacidade seja considerado valioso, ele dificilmente poderá gerar vantagem competitiva se for controlado por diversas empresas atuando em um mesmo setor, no máximo esse recurso será fonte de paridade competitiva, ou seja a empresa através desse recurso poderá gerar o mesmo valor econômico do que seus rivais.

Para o modelo VRIO, apenas quando um recurso é controlado por um pequeno número de empresas é que este poderá ser fonte de vantagem competitiva.

Para Barney & Hesterly (2007), a maioria das empresas possui um conjunto de recursos que apesar de valiosos são comuns a diversas empresas, e dessa forma, não podem ser fonte nem mesmo de vantagem competitiva temporária, mas são essenciais para que as empresas que os controlam, alcancem a paridade competitiva.

Uma questão de difícil avaliação é o quão raro deve ser um recurso para que gere vantagem competitiva. Para Barney & Hesterly (2007), isso varia de situação para situação. Para os autores, se esse recurso for controlado por apenas uma empresa, certamente será fonte de vantagem competitiva, mas é também possível, que mesmo quando um pequeno número de empresas controlem um determinado recurso valioso, este possa ser fonte de vantagem competitiva. Barney & Hesterly (2007) consideram que em geral, contanto que o número de empresas controlando determinado recurso valioso, seja inferior ao número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita no setor, esse recurso ou capacidade poderá ser fonte de vantagem competitiva.

2.7.3

A questão da imitabilidade

Para Barney & Hesterly (2007), empresas que possuem recursos valiosos e raros conseguem implementar estratégias únicas e através delas construir vantagem competitiva. No entanto, esses recursos e capacidades valiosos e raros, só podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, se as empresas competidoras enfrentam uma desvantagem de custos para desenvolver ou obter esses recursos, quando comparadas às empresas que já os possuem. Esses pontos remetem a questão da imitabilidade, as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

Para Barney & Hesterly (2007), existem duas maneiras para a imitação de um recurso ou capacidade, a duplicação direta ou a substituição. No primeiro caso, se os custos envolvidos na duplicação direta dos recursos forem muito altos, a empresa que já possui o recurso poderá obter vantagem competitiva sustentável, mas se o custo da duplicação direta não for muito alto, quaisquer vantagens competitivas serão temporárias.

A imitação pela substituição de um recurso ocorre quando a empresa imitadora pode obter um recurso substituto ao original que foi fonte de vantagem competitiva, caso a aquisição desse recurso substituto não gere uma desvantagem

de custos, então a vantagem competitiva será temporária. No entanto, se os recursos não tiverem recursos substitutos, ou se esses, podem ser obtidos ou desenvolvidos mas com uma desvantagem de custos, a empresa que possui o recurso ou capacidade terá uma vantagem competitiva sustentável.

Para Barney & Hesterly (2007), os recursos raros são custosos para imitar se uma, ou qualquer combinação de quatro razões ocorrer. As quatro condições são apresentadas na tabela 2.1.

| | |
|-----------------------------|--|
| Condições Históricas Únicas | Quando uma empresa ganha acesso de baixo custo a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço. Tanto as vantagens do pioneiro quanto a dependência de caminho podem criar condições históricas únicas. |
| Ambiguidade Causal | Quando os concorrentes não sabem dizer exatamente quais recursos causam a vantagem competitiva torna difícil a imitação. |
| Complexidade Social | Quando os recursos que a empresa utiliza para obter vantagem competitiva, envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar. |
| Patentes | Fonte de vantagem competitiva apenas em alguns setores, como o químico especializado e farmacêutico. |

Tabela 2.1 Fontes de imitação custosa

2.7.3.1

Condições históricas únicas

A primeira das quatro razões de imitabilidade custosa é a construção de condições históricas únicas, quando a empresa desenvolveu seus recursos e capacidades a um baixo custo devido a condições dependentes do tempo ou do espaço. Uma vez que o tempo passa, as empresas que não possuem os recursos têm uma desvantagem importante, pois precisariam reconstruir condições históricas para obter ou desenvolver esses recursos.

Para Barney & Hesterly (2007), existem pelo menos duas formas pelas quais condições históricas únicas podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável. A primeira delas acontece quando uma empresa é a primeira no setor a reconhecer e explorar uma oportunidade ambiental, e o fato de ser a pioneira proporciona à

empresa uma ou mais vantagens de pioneirismo apresentadas na seção 2.5.2 anterior.

A segunda maneira pela qual a história pode ter um impacto significativo na obtenção e desenvolvimento de um recurso ou capacidade, baseia-se no conceito de dependência do caminho, conceito apresentado inicialmente por W.B. Arthur em 1989. Um processo dependente do caminho é aquele onde os acontecimentos iniciais têm um efeito significativo nos acontecimentos subsequentes. Na evolução da vantagem competitiva, a dependência do caminho sugere que para obter a vantagem competitiva atual, a empresa desenvolveu ou adquiriu recursos e capacidades em períodos anteriores. Nos períodos anteriores entretanto, possivelmente não estaria claro o resultado que esses recursos poderiam gerar no futuro, e em função disso, puderam ser desenvolvidos ou adquiridos a um custo menor do que seriam no momento atual, após a consolidação da vantagem competitiva.

2.7.3.2

Ambiguidade causal

A segunda razão de imitabilidade custosa é a ambiguidade causal. Essa situação ocorre quando uma empresa competidora não consegue identificar claramente que recursos ou capacidades da empresa com vantagem competitiva são a fonte potencial dessa vantagem.

Para Barney & Hesterly (2007), podem existir três razões para a falta de entendimento claro sobre a relação entre recursos e vantagem competitiva. A primeira é que esses recursos e capacidades sejam tão corriqueiros que podem se tornar invisíveis aos gerentes da empresa.

A segunda razão apontada por Barney & Hesterly (2007), é que os gerentes podem ter diferentes hipóteses sobre quais recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva.

Por último, quando os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva são redes complexas de relações entre pessoas, tecnologias, grupos e processos, o processo de imitação pode ser extremamente custoso.

2.7.3.3

Complexidade social

A terceira razão apontada por Barney & Hesterly (2007) para a imitabilidade custosa, ocorre quando os recursos e capacidades valiosos podem ser um fenômeno social complexo, como por exemplo nas relações interpessoais entre os gerentes, na cultura da empresa, e na reputação entre clientes e fornecedores. Todos esses recursos apesar de serem claramente relacionados a uma possível vantagem competitiva, extrapolam a habilidade da empresa de gerenciá-los e influenciá-los sistematicamente. Certamente a opção de desenvolver esses recursos de forma natural dentro da empresa seria muito menos custosa.

Barney & Hesterly (2007), também apresentam algumas questões relevantes com relação aos recursos tecnológicos. Para os autores, as tecnologias físicas complexas normalmente não tem os custos de imitação tão altos quanto os fenômenos sociais complexos, mas destacam que a aplicação dessa tecnologia em uma empresa, provavelmente necessitará de uma grande variedade de recursos e capacidades organizacionais socialmente complexos, muito difíceis e custosos para serem imitados, o que poderá torná-los fonte de uma vantagem competitiva sustentável.

2.7.3.4

Patentes

A última razão para uma imitabilidade custosa ocorre quando alguns recursos são protegidos por patentes. Por exemplo, patentes na indústria farmacêutica e de químicos realmente impedem que os produtos protegidos por elas possam ser produzidos por outras empresas até que a patente expire. Porém, como já apontado na seção 2.5.2, tem sido demonstrado que em muitas indústrias, as patentes conferem uma proteção fraca, são fáceis de serem contornadas com “inventos parecidos”, ou tem valor temporário restrito em função da velocidade das mudanças tecnológicas.

2.7.4

A questão da organização

Para Barney & Hesterly (2007), o potencial de uma empresa para alcançar a vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. No entanto, a empresa só aproveitará ao máximo esse potencial se estiver organizada para explorar esses recursos e capacidades. Esses pontos remetem à questão da organização: “As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?”

Para Barney & Hesterly (2007), vários componentes organizacionais são relevantes para a questão da organização, incluindo a estrutura formal de reporte, os sistemas formais e informais de gestão, e políticas de remuneração. Esses componentes são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares. Para Amit e Shoemaker (1993), eles são considerados complementares porque tem capacidade limitada de gerar isoladamente vantagem competitiva, mas quando combinados permitem que a empresa possa alcançá-la. Além disso, o valor de um determinado recurso ou capacidade complementar aumenta, quando aumenta o valor de outro recurso ou capacidade complementar, e o custo de desenvolver a combinação, é maior do que a soma do custo de desenvolvimento, ou aquisição, dos recursos ou capacidades individualmente.

2.7.5

Aplicando o modelo VRIO

As relações dos recursos estratégicos com suas respectivas características de valor, raridade, imitabilidade e alinhamento com a organização, as implicações para geração de vantagem competitiva, e, a relação desses recursos com forças e fraquezas organizacionais podem ser agrupadas em um único modelo apresentado na tabela 2.2.

Se um recurso ou capacidade não é valioso, eles não permitem que a empresa aproveite uma oportunidade ou neutralize uma ameaça, e caso a organização decida explorá-lo esse gerará uma desvantagem competitiva para a empresa, em função dos aumentos de custos ou diminuição de receitas. Esse tipo

de recurso é portanto uma fraqueza, e a empresa deve procurar remediá-lo ou evitar utilizá-lo na construção de uma estratégia.

| Características do Recurso | | | | | |
|----------------------------|-------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Valioso? | Raro? | Custoso de Imitar? | Explorado pela Organização? | Implicações Competitivas | Força ou Fraqueza |
| Não | | | Não | Desvantagem competitiva | Fraqueza |
| Sim | Não | | Sim | Paridade competitiva | Força |
| Sim | Sim | Não | Sim | Vantagem competitiva temporária | Força e Competência Diferencial |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável | Força e Competência Diferencial Sustentável |

Tabela 2.2 Características dos recursos organizacionais no Modelo VRIO

Se um recurso é valioso mas não raro, a utilização dele gerará paridade competitiva. Esse tipo de recurso não cria vantagens, mas deixar de explorá-lo pode gerar uma desvantagem competitiva. Dessa forma, pode ser considerado uma força organizacional.

Se um recurso é valioso e raro, mas não é custoso de imitar, esse recurso irá gerar uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Se a empresa decidir explorá-lo ele irá gerar as vantagens típicas do pioneirismo, mas com o passar do tempo, pelos baixos custos de imitabilidade do recurso, as demais empresas do setor também o estarão aplicando em suas estratégias, e a vantagem competitiva será anulada. Esse tipo de recurso, para Barney & Hesterly (2007), pode ser visto como uma força organizacional e competência diferencial.

Por último, se um recurso ou capacidade é valioso, raro, e custoso de imitar, esse recurso irá gerar uma vantagem competitiva sustentável para a empresa que decidir explorá-lo. Mesmo que as empresas imitadoras decidam desenvolver ou obter esses recursos, os altos custos envolvidos as colocariam em desvantagem competitiva. Esses recursos, portanto devem ser vistos como forças organizacionais e competências diferenciais sustentáveis.

2.8

Modelo Delta

Para Hax & Wilde (2001), o principal atributo do novo ambiente econômico em que vivemos é a proliferação das redes, sejam redes de energia, rotas de companhias aéreas, cadeias de suprimentos, ou, as redes da era digital, como as corporações virtuais, os sistemas financeiros globais, e a Internet. As redes econômicas alteraram a natureza da competição, ampliando as relações entre clientes e fornecedores, permitindo o desenvolvimento de novos modelos de negócios para competidores, e criando as regras para uma nova categoria de participantes, os complementadores.

Para Hax & Wilde (2001), apesar dos modelos de 5 forças e RBV apresentarem importantes contribuições ao pensamento estratégico, nenhum deles endereça, o papel significativo que as redes econômicas têm hoje no ambiente competitivo, e nem as novas fontes de vantagem competitiva que essas redes criaram.

O tema central do modelo delta é que estratégia deve ser formulada tendo como base o que os autores denominam de *bonding* (parceria íntima), em contrapartida a tradicional rivalidade. Mas, para que se alcance efetivamente o *bonding*, é necessário mais do que simplesmente uma nova declaração de missão, ou vender produtos e serviços *online*. Para os autores, o *bonding* requer um profundo entendimento das atividades dos consumidores, e dos valores econômicos dos complementadores.

2.8.1

Motivação para o modelo – *Customer Bonding*

Para Hax & Wilde (2001), os modelos estratégicos clássicos enfatizam a orientação à produto. A rivalidade entre competidores é o ponto central, e o vencedor é aquele que tem o melhor produto. Dessa forma, as empresas da velha economia tem um pensamento centrado em produto. Essas empresas tendem a comoditização dos seus clientes, oferecendo produtos padronizados por meio de canais de distribuição em massa, dedicando pouca atenção ao reconhecimento e atendimento das necessidades individualizadas dos seus consumidores. A própria natureza dos canais de distribuição constrói barreiras entre as empresas e seus clientes.

Entretanto, para Hax & Wilde (2001), a conectividade e a intimidade oferecidas pela economia em rede, oferecem novas oportunidades para o desenvolvimento de um posicionamento competitivo baseado no relacionamento com os clientes, e independente dos produtos comercializados.

Hax & Wilde (2001), propõem que os modelos de negócio construam elos robustos, profundo conhecimento, e um relacionamento próximo com os clientes que eles denominam *customer bonding*. Isso pode ser desenvolvido diretamente com os clientes, ou por meio de complementadores escolhidos pelos clientes.

2.8.2

Contribuições do modelo delta

Para Hax & Wilde (2001), são quatro as contribuições do modelo delta: o triângulo, os processos adaptativos, a métrica agregada, e as métricas granulares e o *feedback*.

2.8.2.1

O triângulo

Para Hax & Wilde (2001), o posicionamento estratégico é o fator determinante na definição estratégica de uma empresa, ele deve capturar a essência de como a organização pretende competir e servir aos seus clientes. Para os autores, existem três opções distintas para esse posicionamento e que oferecem formas muito diferentes de se chegar ao *customer bonding*. As três opções são colocadas nos vértices de um triângulo, como apresentado na figura 2.6 a seguir.

O posicionamento de melhor produto é construído pela forma clássica de competição preconizada por Porter. O cliente é atraído pelas características do produto propriamente dito, com ênfase, no menor custo ou seja aquele que apresenta uma vantagem de preço para o cliente, ou na diferenciação, aquele que apresenta atributos únicos valorizados pelos clientes e pelos quais esses estariam disposto a pagar um preço superior para obtê-lo. Nesse caso, o foco central de atenção é o competidor que as empresas tentam igualar ou ultrapassar. Os clientes são genéricos, numerosos e despersonalizados. A vantagem competitiva é obtida por meio da rentabilidade dos produtos, e a inovação é focada no desenvolvimento de processos internos. Esse, é dos três, o posicionamento que gera o menor

customer bonding, e que torna as empresas estabelecidas mais vulneráveis aos novos entrantes. A preocupação obsessiva com os competidores muitas vezes leva a imitação e a guerra de preços. Apesar das limitações inerentes a esse posicionamento estratégico, é o mais adotado pelas empresas atualmente.

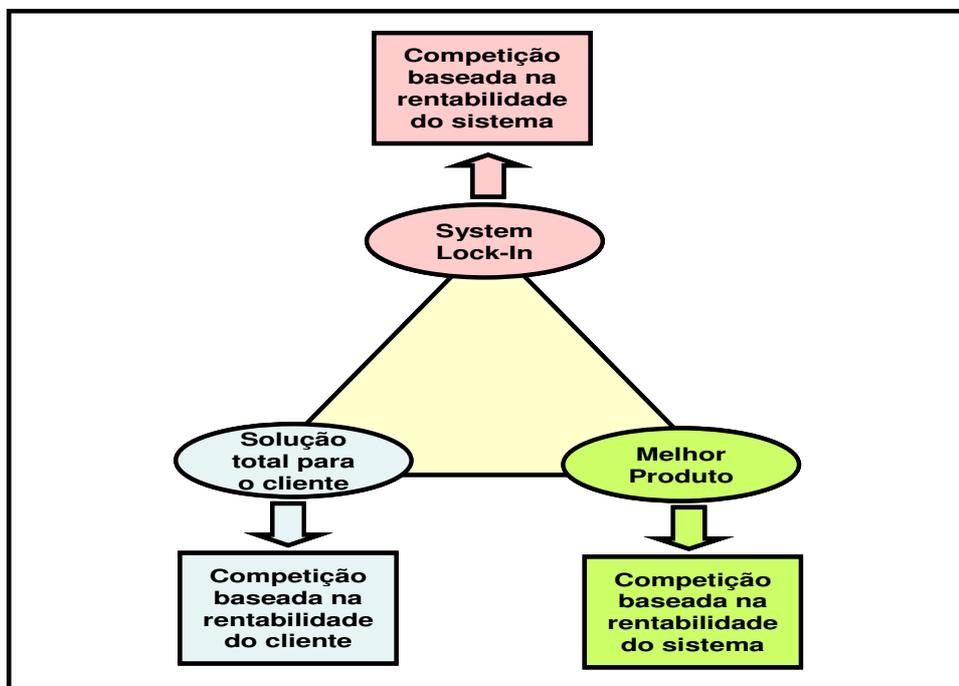


Figura 2.6 Modelo de Negócios: 3 opções estratégicas

A estratégia de solução total para o cliente tem uma proposta com foco diferente do utilizado no posicionamento de melhor produto. Ao contrário da comoditização dos clientes, o que se procura é um profundo entendimento do consumidor e um relacionamento que permita o desenvolvimento de proposições que fidelizem cada consumidor. O foco é transferido dos competidores e da busca da imitação, para a construção de caminhos que possam capturar e servir os clientes por meio de um conjunto completo de capacidades internas e externas, que fortaleçam a oferta do produto. A inovação deixa de ser colocada a serviço da melhoria de processos internos e desenvolvimento de produtos padronizados, e passa a servir a iniciativas para o desenvolvimento, em conjunto com clientes, de produtos diferenciados.

A opção estratégica de *System Lock-In* (SLI) é que tem o escopo de maior amplitude, ela inclui a empresa, os consumidores, os fornecedores, e de forma destacada, os complementadores. A chave dessa opção estratégica é identificar, atrair e reter os complementadores.

Existem diversos caminhos para se chegar ao *System Lock-In*, entretanto para Hax & Wilde (2001), esse posicionamento nem sempre é possível, existem algumas condições para que ele possa acontecer. Uma dessas condições é que o valor do produto para o consumidor deve crescer à medida que o produto for utilizado por outras pessoas. A Microsoft é valiosa, pois seus softwares são utilizados pela maioria dos usuários de computador, e quanto mais usuários utilizam suas soluções, mais valor elas tem para os consumidores.

A tabela 2.3 sumariza as diferenças entre os três posicionamentos estratégicos do triângulo.

| | Melhor Produto | Solução Total para o Cliente | System Lock-In |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Foco Estratégico | Indústria e competidores | Empresa, clientes e fornecedores | A empresa, os clientes, os fornecedores, e os complementadores |
| Benchmarking Relevante | Competidores | Clientes | Complementadores |
| Proposição de Valor do Cliente | Foco no produto | Foco no Cliente | Foco no sistema |
| Oferta de Produtos | Produtos padronizados | Pacote customizado de produtos e serviços | Portifólio de produtos e serviços estendidos pelos complementadores |
| Cadeia de suprimentos | Interna | Integrada: Clientes, a empresa e fornecedores | Sistêmica: Clientes, a empresa, fornecedores e complementadores |
| Canais relevantes | Canais genéricos, distribuição de massa | Canais diretos | Canais para complementadores e clientes |
| Foco da Inovação | Desenvolvimento interno de produtos | Inovação em conjunto com clientes | Arquitetura aberta, complementadores como investidores chave |
| Grau de fidelização do cliente | Pequeno: depende exclusivamente das características do produto | Potencialmente alta: Fortalecida pela customização e aprendizado mútuo | Potencialmente a mais alta: Fortalecida pela exclusão de competidores e inclusão dos complementadores |

Tabela 2.3 As dimensões do triângulo

Como visto na tabela 2.3, a opção de Melhor Produto é basicamente uma estratégia orientada para dentro da empresa com a visão externa centrada nos competidores, a opção de Solução Total para o Cliente é orientada para fora da empresa centrada no consumidor., e a estratégia de *System-Lock-In* é também orientada para fora da empresa mas centrada no sistema, e em especial, nos complementadores.

Para Hax & Wilde (2001), o posicionamento *System Lock-In* pode ser melhor desenvolvido quando a indústria está passando por um momento de transição, por exemplo, gerado por mudança tecnológicas, de regulamentação ou pela globalização.

2.8.2.2

Os Processo Adaptativos – Como conectar estratégia e execução

Para Hax & Wilde (2001), para que as estratégias “aconteçam” nas empresas é fundamental alinhar as estratégias centrais do negócio e a opção estratégica escolhida. Para os autores, cada uma das três opções de posicionamento estratégico do triângulo gera um conjunto diferenciado de tarefas e atividades.

Com a finalidade de alinhar as atividades de execução como os requerimentos específicos de cada posicionamento estratégico, o modelo delta identifica três processos críticos, chamados coletivamente de processos adaptativos, que capturam as tarefas de execução essenciais. Os três processos adaptativos são:

- Eficiência operacional : produção e entrega de produtos e serviços;
- Foco no cliente: gerenciamento da interface com o cliente;
- Inovação: processo de desenvolvimento de novos produtos.

A figura 2.7 apresenta as interações existentes entre o triângulo e os processos adaptativos, e entre eles, visto que cada um influencia os demais.

Para a estratégia de Melhor Produto, a eficiência operacional busca estabelecer uma infra-estrutura interna eficiente em termos de custo, o processo de foco no cliente busca cobertura máxima através dos canais de distribuição, e a inovação tem como objetivo acelerar o desenvolvimento de produtos através de plataformas apropriadas e colocação no mercado no menor tempo possível.

Um quadro completamente diferente acontece para as estratégias de Solução Total para o Cliente e *System Lock-In*. No posicionamento de solução total para o cliente, o objetivo principal da eficiência operacional é a maximização do valor do consumidor, o foco no cliente tem o intuito de desenvolver relacionamentos individuais com os clientes, fortalecendo estruturalmente a interface com os consumidores, já a inovação tem como objetivo o desenvolvimento de produtos customizados e feitos em conjunto com os clientes.

Para a estratégia de *System Lock-In*, a eficiência operacional deve trabalhar para a melhoria da performance de todo o sistema, muitas vezes fortalecendo as parcerias com os complementadores. O foco no cliente busca harmonizar uma arquitetura sistêmica através de uma rede de complementadores e de interfaces apropriadas com eles. A inovação tem como objetivo central o desenvolvimento de um padrão para a indústria, facilitando o surgimento de um grande número de aplicações.

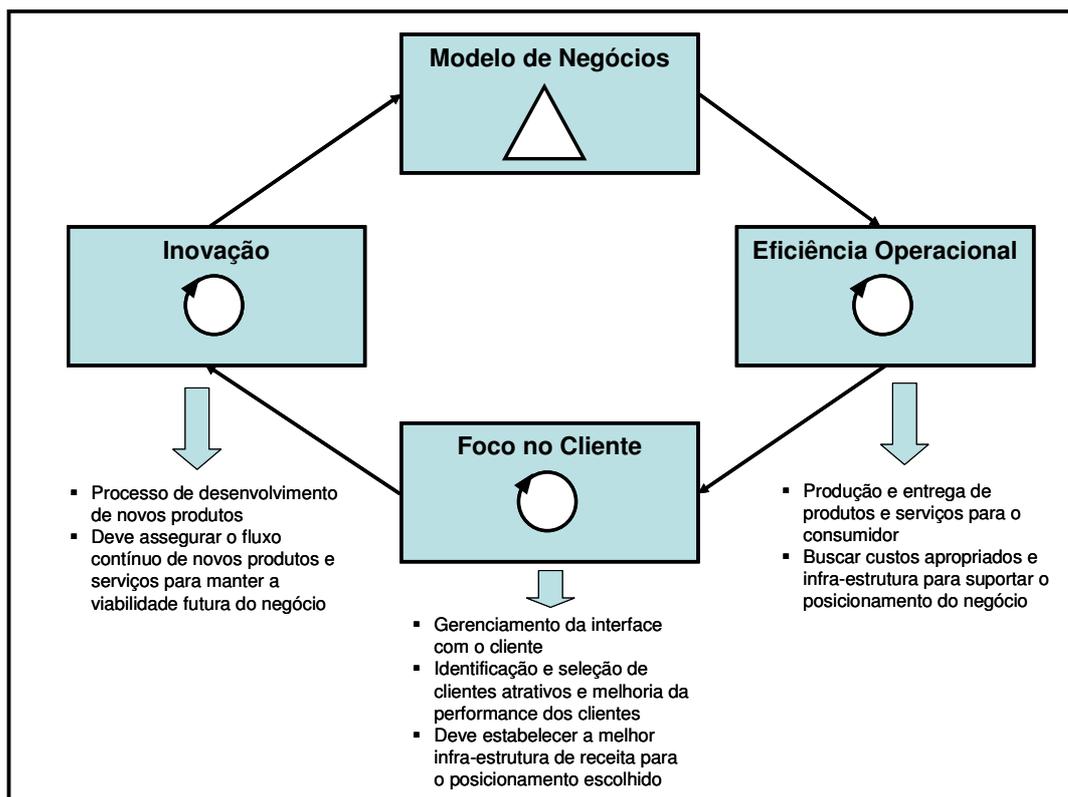


Figura 2.7 Os processos adaptativos

2.8.2.3

Métrica agregada

Para Hax & Wilde (2001), assim como as atividades mudam de acordo com a estratégia escolhida, as medidas de resultados também. Medidas de performance e indicadores são essenciais para o desenvolvimento, execução e monitoração da estratégia desejada. O modelo delta alinha as métricas de performance com a estratégia escolhida, e apresenta métricas fundamentalmente diferentes para cada posicionamento estratégico escolhido.

O modelo utiliza dois tipos de métricas, o primeiro denominado de métricas agregadas que tem como objetivo dar uma visão geral e integrada da performance do negócio e da empresa. O segundo, denominado métricas granulares que permitirão decifrar os *drivers* fundamentais de performance.

A tabela 2.4 apresenta um resumo dos conjuntos de métricas genéricas de acordo com as opções de posicionamento estratégico, e para cada processo adaptativo.

As métricas agregadas dos processos adaptativos contrastam com as medidas de sucesso convencional, com foco em medidas financeiras. As métricas

financeiras são o resultado final de desempenho e, portanto importantes, mas são preditores fracos do desempenho futuro, e esclarecem pouco sobre a performance das diversas atividades. O objetivo das métricas agregadas é determinar o nível de desempenho das diversas atividades de execução, enquanto que as métricas granulares são necessárias para o entendimento dos *drivers* de performance e funcionam também como indicadoras do desempenho futuro.

| | | POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO | | |
|-----------------------|--|---|--|--|
| | | Melhor Produto | Solução Total para o Cliente | System Lock-In |
| PROCESSOS ADAPTATIVOS | Eficiência Operacional (Drivers de Custo) | <ul style="list-style-type: none"> Performance de custo Drivers de custo Performance de qualidade Grau de diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> Cadeia de valor do consumidor Drivers econômicos do consumidor Impacto na lucratividade do consumidor devido aos serviços da empresa versus dos competidores | <ul style="list-style-type: none"> Descrição da infraestrutura de sistema Receitas e custos do sistema Investimentos e lucros dos complementadores Drivers de performance de sistema |
| | Foco no Cliente (Drivers de Lucratividade) | <ul style="list-style-type: none"> Market Share de produto Custo do canal Rentabilidade de produto Drivers de lucratividade | <ul style="list-style-type: none"> Share de consumidor Retenção de clientes Lucratividade por cliente Fidelização do cliente | <ul style="list-style-type: none"> Market Share do sistema Percentual de complementadores Lucratividade por complementador |
| | Inovação (Drivers de renovação) | <ul style="list-style-type: none"> Taxa de introdução de produtos Velocidade de lançamento Percentual de novos produtos nas vendas Custo de desenvolvimento de produtos P&D como % de vendas | <ul style="list-style-type: none"> Investimento relativo na cadeia de valor do consumidor Percentual de desenvolvimento de produtos | <ul style="list-style-type: none"> Custos de mudança para clientes e complementadores Taxa de desenvolvimento de produtos Custos de imitação dos competidores |

Tabela 2.4 Métricas de performance do modelo delta

2.8.2.4

Métricas granulares e *feedback*

Para Hax & Wilde (2001), enquanto a competição baseada em custos fica mais difícil com cada melhoria incremental, o *customer bonding* é uma força atrativa que se auto fortalece. Existe uma variedade de termos populares para descrever esse fenômeno, desde retornos crescentes até efeitos virais. A característica essencial é um *feedback* positivo entre os participantes do mercado (usuários finais, fornecedores, complementadores) que é inerente a certos posicionamentos estratégicos. Um exemplo que pode ser apresentado é o do *eBay*, site de leilões virtuais. O site se beneficia de que o desejo principal dos compradores é encontrar um local com as maiores opções de venda, e da mesma forma, os vendedores desejam colocar seus produtos no local com o maior número de acessos de compradores. Esse é um exemplo de *feedback* positivo que deixa pouco espaço para que os competidores desenvolvam uma solução similar.

Do *feedback* emergem três propriedades diferentes, não linearidade, concentrações e dependência sensitiva. A não linearidade é evidente no exemplo do *eBay*, onde o crescimento do número de usuários cria um aumento exponencial do valor da troca. Sistemas não lineares exibem concentrações. Concentrações em custo, onde uma pequena parte das atividades gera um desproporcional volume de esforços; ou em lucros, onde um pequeno número de clientes é o responsável pela maioria dos ganhos. Além disso, essas concentrações são sujeitas a dependência sensitiva, pois fatores de menor importância são amplificados através de sistemas não lineares levando a consequências relevantes.

2.8.3

***Framework* estratégico unificado**

Para Hax & Wilde (2001), a proposta do modelo delta é complementar às propostas de Porter e do modelo de visão baseada em recursos, e provê a integração que poderia gerar um *framework* estratégico unificado.

Para Hax & Wilde (2001), o *framework* e a linguagem que Porter utiliza para descrevê-lo focam a rivalidade e competição. Para tal, uma indústria atrativa é aquela em que uma empresa pode alcançar uma posição o mais monopolística possível, e

que os gerentes devem buscar a vantagem competitiva sustentável por meio da superação dos seus competidores no maior número possível de atividades chave.

Hax & Wilde (2001), argumentam que o modelo RBV, de forma diferente do modelo de Porter, coloca que as forças centrais para a construção de vantagem competitiva dependem fundamentalmente do desenvolvimento de recursos e capacidades da empresa. Para os autores, Porter assume que a lucratividades dos negócios dependem igualmente da estrutura da indústria e do posicionamento competitivo que a empresa escolhe, já o modelo RBV defende a justificativa do desempenho superior apenas no lado do posicionamento competitivo.

Hax & Wilde (2001) propõem que o modelo delta possa servir como um *framework* unificado para estratégia. Esse *framework* integrado apresenta os três métodos – Modelo de Porter, a Visão Baseada em Recursos e o Modelo Delta – de forma complementar. O *framework* do modelo delta é, portanto um processo integrador para formulação e execução estratégica. Os elementos desse processo são apresentados na figura 2.8.

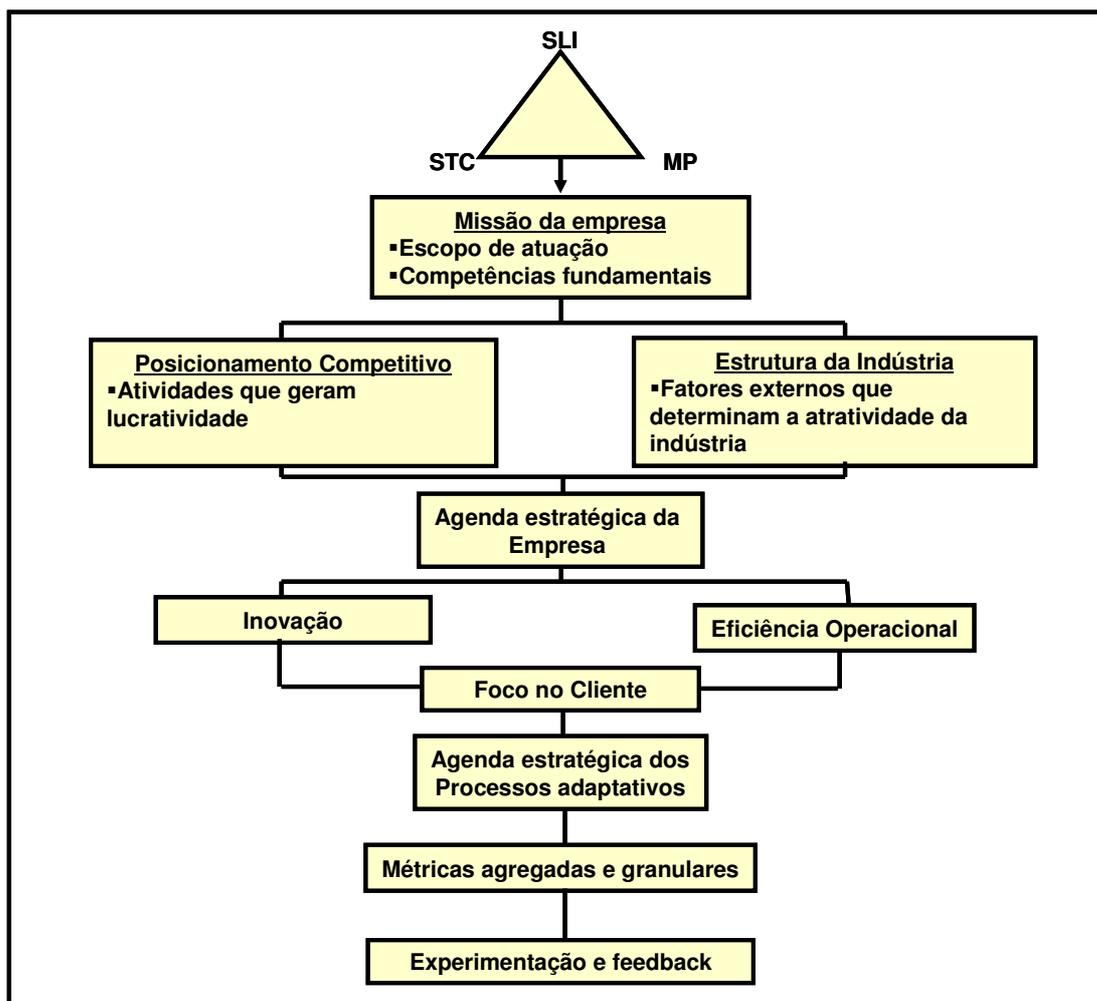


Figura 2.8 Modelo Delta – *Framework* Estratégico Unificado

2.8.3.1

O triângulo : Desenvolvendo a Visão da Empresa

Hax & Wilde (2001), propõem que a primeira tarefa seja a escolha do posicionamento estratégico que irá influenciar todos os demais elementos do processo do modelo delta. Os autores sugerem que a escolha do posicionamento estratégico deve ser baseada na experiência acumulada da gestão da empresa e sem o benefício do detalhamento da análise que se segue. Para Hax & Wilde (2001), o triângulo é uma ferramenta eficiente para descrever o posicionamento estratégico, ele define o propósito central da empresa que por sua vez irá orientar todo o processo de formulação e implementação estratégica.

2.8.3.2

A Missão : Definindo escopo e competências essenciais

Para Hax & Wilde (2001), a missão deve concretizar a opção estratégica que os gestores fizeram utilizando o triângulo. A missão da empresa deve incluir duas decisões chave: a definição do escopo de atuação da empresa, que irá determinar onde competir; e o desenvolvimento das competências essenciais da empresa, que por sua vez irá determinar os recursos e capacidades necessárias.

A escolha da opção estratégica utilizando o triângulo tem um profundo impacto na missão. Adotar a opção de Melhor Produto, por exemplo, faz do produto a dimensão mais crítica do negócio e, portanto as competências chave deverão ser as requeridas para alcançar a liderança de custo ou a melhor diferenciação de produto. A escolha da opção de Solução Total para o Cliente, faz o consumidor a dimensão central do negócio e requer o desenvolvimento de competências no relacionamento com os clientes. Por ultimo, a escolha do posicionamento *System Lock-In*, coloca os complementadores como uma nova dimensão do negócio e passa a requerer as competências necessárias para o desenvolvimento de arquitetura apropriada e o *lock-In* dos complementadores.

2.8.3.3

A Estrutura da Indústria : Desenvolvendo a visão da empresa

Para Hax & Wilde (2001), o modelo das 5 forças de Porter ajuda os gestores a entenderem as implicações estratégicas da estrutura da indústria, mas fazem algumas críticas. Primeiro, questionam o foco na rivalidade entre competidores, e acrescentam que em dois dos três posicionamentos do modelo delta (Solução Total para o Cliente e *System Lock-In*), a rivalidade é trocada pelo *customer bonding*.

O segundo questionamento diz respeito ao escopo de análise, pois no modelo de Porter a análise é centrada na indústria de atuação da empresa, e os autores propõem que ela seja estendida com a inclusão da indústria dos clientes chave e em especial dos complementadores, com o objetivo de procurar pontos onde o relacionamento possa ser fortalecido.

Por último, Hax & Wilde (2001) também propõem que na análise de Porter seja incluída a sexta força dos complementadores.

2.8.3.4

Posicionamento Competitivo

Após a análise das forças ambientais, que também para Hax & Wilde, dão clara visão das ameaças e oportunidades presentes no ambiente de negócios, é necessário desenvolver o posicionamento competitivo para responder ao ambiente. Hax & Wilde (2001) argumentam que a cadeia de valor de Porter é um bom ponto de partida, pois, permite a identificação das atividades que são importantes para alcançar a vantagem competitiva, e o desenvolvimento dos programas para desenvolver os recursos e capacidades necessários.

Mas Hax & Wilde (2001), também propõem uma expansão dessa análise incluindo também a cadeia de valor dos componentes externos relevantes.

Na Solução Total para o Cliente o objetivo passa a ser integrar a cadeia de valor da empresa com fornecedores e clientes chave, procurando ativos complementares que fortaleçam o relacionamento.

Na opção de *System Lock-In*, o escopo deve ser ampliado para todo o sistema incluindo aí os complementadores mais relevantes.

2.8.3.5

A Agenda Estratégica

Os passos anteriores do modelo delta dão os subsídios necessários para a construção de uma agenda estratégica, que irá incluir ações pragmáticas que na totalidade irão permitir alcançar os objetivos da empresa.

Hax & Wilde (2001), recomendam que a agenda seja composta por ações pragmáticas e que cada tarefa seja definida com clareza para facilitar a sua comunicação por toda a organização.

Os quatros componentes da agenda estratégica proposta por Hax & Wilde são:

- Impulsionadores estratégicos: São os temas orientados a ação que capturam todas as tarefas necessárias para implementar a missão e o posicionamento estratégico desejado.
- Estrutura organizacional: Para cada impulsionador estratégico é mapeado, dentro da estrutura organizacional, o respectivo responsável.
- Processos de negócios: Compreende uma série de atividades que são desenvolvidas por diversas unidades organizacionais. Sempre que um impulsionador estratégico não puder ter a sua implementação designada para uma única unidade organizacional, haverá a necessidade de se aplicar um processo de negócios. Os processos de negócios exigem uma coordenação horizontal cuidadosa.
- Desempenho: O desenvolvimento de cada impulsionador estratégico deve ser monitorado. Isso é realizado pela definição de indicadores de desempenho adequados.